

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

III.....	إهداء
IV.....	تشكر
VIII.....	فهرس تفصيلي
XIII.....	قائمة الأشكال
XIV.....	قائمة الجداول
أ.....	مقدمة عامة
	الفصل الأول: مقارنة اصطلاحية لمفهوم : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
1.....	مقدمة الفصل الأول :.....
2.....	المبحث الأول: المسار النظري والإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.....
2.....	المطلب الأول: المسار النظري لإدارة الموارد البشرية.....
2.....	الفرع الأول: مسار إدارة الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة التصنيع.....
5.....	الفرع الثاني: إسهام حركة المدارس البشرية.....
14.....	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.....
15.....	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
18.....	الفرع الثاني: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.....
21.....	الفرع الثالث: الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.....
23.....	الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة.....
25.....	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.....
25.....	الفرع الأول : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....
27.....	الفرع الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية.....
32.....	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
33.....	المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
33.....	الفرع الأول: الإدارة الإستراتيجية.....
40.....	الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية.....
44.....	الفرع الثالث : الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :.....
47.....	المطلب الثاني : أهمية وفرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
47.....	الفرع الأول : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
49.....	الفرع الثاني: فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
51.....	المطلب الثالث: إشكالية التحول نحو إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....

المبحث الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة.....	54
المطلب الأول: مكونات إستراتيجية الموارد البشرية.....	54
المطلب الثاني: اختيار الإستراتيجية ودور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :.....	57
الفرع الأول : الاستراتيجيات الرئيسية	57
الفرع الثاني: استراتيجيات التكيف على مستوى وحدات الأعمال.....	59
الفرع الثالث: إستراتيجية على مستوى الوظائف إدارة الموارد البشرية.....	61
المطلب الثالث :نموذج و إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	64
الفرع الأول: نموذج البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة.....	64
الفرع الثاني : إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	67
خلاصة الفصل الأول	70
الفصل الثاني : أثر التغيرات التكنولوجية وتحديات الجديدة على المؤسسة " إدارة الموارد البشرية"	
مقدمة الفصل الثاني:.....	71
المبحث الأول : الثورة التكنولوجية والاقتصاد الجديد.....	72
المطلب الأول : طبيعة تكنولوجيا الحديثة وملامح العولمة	72
الفرع الأول: العولمة ومسبباتها.....	72
الفرع الثاني: طبيعة التكنولوجيا.....	74
الفرع الثالث: المكونات الأساسية للتكنولوجية.....	77
المطلب الثاني: التغيرات التكنولوجية تخلق اقتصاد جديد.....	78
الفرع الأول : الاقتصاد الجديد.....	79
الفرع الثاني: تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.....	82
الفرع الثالث: خصائص تكنولوجيا الإعلام والاتصال.....	85
المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية.....	86
الفرع الأول: أبعاد اليقظة التكنولوجية.....	86
الفرع الثاني: طرق مزاولة اليقظة التكنولوجية.....	88
المبحث الثاني : التغيرات التكنولوجية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية	89
المطلب الأول :تأثير التغيرات التكنولوجية في الأداء الإنتاجي.....	90
المطلب الثاني : تأثير التغيرات التكنولوجية على التسويق	93
المطلب الثالث: تأثير التغيرات التكنولوجية على التنظيم.....	96
الفرع الأول: التأثير على المحاسبة.....	97

97.....	الفرع الثاني : التأثير على عملية اتخاذ القرارات.
98.....	الفرع الثالث: التأثير على نطاق الإشراف والرقابة.
100.....	المبحث الثالث: التغيرات التكنولوجية وآثارها على إدارة الموارد البشرية.
101.....	المطلب الأول: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة.
101.....	الفرع الأول: اثر التكنولوجيا الحديثة على ممارسات الموارد البشرية.
102.....	الفرع الثاني: اثر التكنولوجيا الحديثة على تنظيم الموارد البشرية.
105.....	المطلب الثاني : الأثر الكمي والنوعي لتغيرات لتكنولوجية على الموارد البشرية
108.....	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التكنولوجيا
109.....	مقدمة الفصل الثالث:
110.....	المبحث الأول: إستراتيجية التدريب.
110.....	المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية
110.....	الفرع الأول: التدريب المعاصر.
113.....	الفرع الثاني: أهمية التدريب
116.....	الفرع الثالث: أنواع التدريب
119.....	المطلب الثاني: نماذج تصميم إستراتيجية التدريب ومراحلها.
119.....	الفرع الأول : نماذج تصميم إستراتيجية التدريب
124.....	الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.
127.....	الفرع الثالث: تخطيط التدريب
130.....	الفرع الرابع: إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمه.
144.....	المطلب الثالث: وسائل تحقيق فعالية التدريب وتقييم الأداء.
144.....	الفرع الأول: وسائل تحقيق فعالية التدريب
145.....	الفرع الثاني: تقييم الأداء
147.....	المبحث الثاني : إستراتيجية التحفيز
147.....	المطلب الأول: طبيعة ونظريات الخوافز.
148.....	الفرع الأول : طبيعة الخوافز.
150.....	الفرع الثاني: نظريات الخوافز.
153.....	المطلب الثاني: أنواع الخوافز وعلاقتها بالأداء.
153.....	الفرع الأول: علاقة الخوافز بالأداء
154.....	الفرع الثاني: أنواع الخوافز

المطلب الثالث: البرنامج العملي وأساليب الحديثة لنظام الحوافز.....	159
الفرع الأول: البرنامج العملي لتصميم نظام الحوافز.....	159
الفرع الثاني: الأساليب الحديثة للحوافز	160
المبحث الثالث: بناء فرق عمل للاستجابة للتغيرات التكنولوجية.....	162
المطلب الأول: منهجية وبناء فرق العمل	162
الفرع الأول : مفهوم فرق العمل:.....	162
الفرع الثاني: منهجية بناء فرق العمل	164
المطلب الثاني: حاجات وفوائد بناء فريق العمل	166
الفرع الأول: حاجات بناء فرق عمل	166
الفرع الثاني: فوائد بناء فرق العمل	167
المطلب الثالث: أنواع و خصائص فرق العمل الفعالة.....	169
الفرع الأول: أنواع الفرق العمل	169
الفرع الثاني: مفاتيح نجاح فرق العمل	172
الفرع الثالث: أسباب فشل فرق العمل.....	174
خلاصة الفصل الثالث.....	177
الفصل الرابع : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغنام	
مقدمة الفصل الرابع	178
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر	179
المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر وواقع التكنولوجيا الاتصالات بها.....	179
الفرع الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر	179
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها	183
المطلب الثاني : الإصلاحات والأهداف العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	187
الفرع الأول: أهم الإصلاحات في قطاع اتصالات الجزائر	187
الفرع الثاني: أهم الأهداف العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر	190
المطلب الثالث: التكنولوجيا الحديثة وواقعها في مؤسسة اتصالات الجزائر.....	191
المبحث الثاني: تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغنام وواقع إستراتيجية إدارة	
مواردها البشرية.....	194
المطلب الأول : تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغنام وتنظيمها الهيكلي.....	195
الفرع الأول : تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغنام	195
الفرع الثاني : التنظيم الهيكلي لوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغنام	197

201.....	المطلب الثاني : واقع إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
	الفرع الأول : واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الوحدة العملية
201.....	بمستغنام.
204.....	الفرع الثاني: إستراتيجية الإدارة في تنمية الموارد البشرية
206.....	المبحث الثالث: إستراتيجية التدريب والتحفيز بالمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغنام.
207.....	المطلب الأول: إستراتيجية التدريب لدى المؤسسة.
207.....	الفرع الأول: أنواع التدريب وأهدافه لدى مؤسسة
210.....	الفرع الثاني: المراحل الأساسية المتبعة في إستراتيجية التدريب.
212.....	المطلب الثاني : نظام الحوافز في المؤسسة اتصالات بمستغنام
214.....	الفرع الأول: الحوافز المادية
217.....	الفرع الثاني: الحوافز المعنوية
217.....	الفرع الثالث: الحوافز السلبية.
	المطلب الثالث: أثر التدريب و نظام الحوافز في تشجيع الجهد لرفع مستوى الأداء لتكيف
218.....	واستخدام التكنولوجيا الحديثة
218.....	الفرع الأول : منهجية الدراسة.
220	الفرع الثاني : أثر التدريب على أداء الأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر (مستغنام)
	الفرع الثاني: أثر نظام الحوافز لرفع الأداء الأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر
232.....	(مستغنام)
246.....	خلاصة الفصل الرابع (التطبيقي) :
247.....	خاتمة عامة.

نتائج الدراسة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية	11
02	نموذج الأربعة العوامل الإدارة الإستراتيجية	26
03	مفهوم التكامل الاستراتيجي	30
04	إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	37
05	نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة	43
06	الملامح الجوهرية للتكنولوجيا في المؤسسة	83
07	مكونات الأساسية التكنولوجية	84
08	مراحل برامج العمل الجماعي	111
09	نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب	128
01	النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب	130
11	فجوة الأداء	131
13	عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	132
14	خطوات تصميم برنامج التدريب	136
15	استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية	144
16	مراحل بناء فريق العمل	171
17	الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر	194
18	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة العملية مستغانم	206
19	نموذج اقتراضي لاستراتيجيه لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة العملية مستغانم	211

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	66
02	تطور استخدام الحاسبات	98
03	أهم التحولات التنظيمية في السنوات العشرين الأخيرة	106
04	مقارنة مابين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب	122
05	أهم الإحصائيات لاتصالات الجزائر في الفترة 2003 الى غاية 2008	196
06	تطور عدد مشترك في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة الاتصالات الجزائر (الهاتف الثابت ، النقال ، الانترنت) في الجزائر	202
07	عدد الموظفين في وحدة اتصالات الجزائر مستغنام	203
08	احتياجات التدريبية لعمال المؤسسة خلال فترة الخمس السنوات الأخيرة	216
09	رأي فئات المختلفة من الموظفين حول إدارة الموارد البشرية فيما مدى تشجيعهم	227
10	رأي فئات المختلفة من العمال في مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالبرامج التدريبية	229
11	رأي فئات المختلفة من الأفراد على ما مدى تشجيعهم على التدريب	230
12	رأي فئات المختلفة من الأفراد من الاستفادة من التدريبية في رفع المهارات	332
13	رأي فئات المختلفة من الأفراد في فائدة الدورات التدريبية لتجاوز صعوبات استخدام التكنولوجيا	233
14	رأي فئات المختلفة من الأفراد في ما مدى تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة العمل في المؤسسة	235
15	رأي فئات المختلفة من الأفراد في الفائدة من وراء التدريب المسطر من طرف مؤسستهم	236
16	رأي فئات المختلفة من الأفراد في الأجر المتقاضى	238

234	رأي الفئات المختلفة من الأفراد في الزيادات المحفزة	17
236	رأي الفئات المختلفة من الأفراد في فعالية المكافآت الإضافية في رفع الأداء	18
238	رأي الفئات المختلف من الأفراد في تحقيق حاجاتهم المختلفة جراء عملهم	19
240	رأي مختلف الفئات من الأفراد في تشجيعهم للانتماء إلى المؤسسة	20
241	رأي مختلف الفئات الأفراد في نظام الترقية المعمول به في المؤسسة	21
243	رأي مختلف الفئات الأفراد في الدور الذي يلعبه التحفيز في رفع الأداء	22
244	رأي مختلف الفئات الأفراد عن الجانب التحفيز الاجتماعي في المؤسسة	23

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

إن بيئة الأعمال في الوقت الحالي تشهد تقدما هائلا في مجالي الإبداعات والابتكارات التكنولوجية، نتج عن هذه حالة عدم التوازن بين المتطلبات الفنية والميكانيكية المرتبطة بالتكنولوجية وبين قدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف معها، وهناك الكثير من الدلائل التي تشير إلى الاتجاه المتزايد للتطور التكنولوجي، حيث نلاحظ وبصورة واضحة الإبداع في الحاسبات الآلية و في أنواع التقنيات وألياف البصرية.. الخ ، وهذا لا يعني أنه لم يكن في الماضي تطور وتغير في التكنولوجيا ، لكن كان هذا التغير يتميز ببساطته ، فكانت إمكانية الاستجابة سهلة ، بحيث يكون دور الأفراد والمؤسسات ينحصر فقط على مجرد التأقلم والتكيف مع ما يفرض عليهما من تغيرات تكنولوجية ، إلا أنه هذا التطور والتغير التكنولوجي السريع أثر في الفترة الحالية تأثيرا قويا على طبيعة المهارات البشرية المطلوبة .

وعليه لم يعد دور الأفراد والمؤسسات كرد للأفعال كافيا للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتي تتميز بالاستمرارية والسرعة ، والتعقيد ، وقوة تأثير في بيئة العمل ، لذلك تجد إدارة الموارد البشرية وقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في تنمية إستراتيجياتها من شأنها مواجهة تحديات هذه التغيرات البيئية ، كما أصبح لزاما عليها تبني دور المبادر في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا وفنيا لقبول هذا التغير والتكيف معه، ومنه يقتضي الأمر ضرورة إحداث توازن بين التطورات التكنولوجية وأداء الموارد البشرية، لأن ركيزة المؤسسات في تحقيق النمو والاستمرار في بيئة تتميز بمنافسة حادة هو وجود مورد بشري يتسم بالمهارات والقدرات العالية التي تحقق له الأداء المطلوب، وما يساعده على ذلك وجود إستراتيجية تدريب فعالة ونظام حوافز مشجع تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

وعلى ضوء ما تقدم تبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية التالية:

- هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية، أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل ؟

من خلال هذه الدراسة سنحاول استعمال بعض الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية المتمثلة في إستراتيجية التدريب كوسيلة لتقييم ومعرفة الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد

البشرية وتحديد قدراتها والممارسات والإجراءات المتبعة التي من شأنها تسهيل التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات التكنولوجية المستمرة، ومن هنا يقودنا التساؤل الأول إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي التوجهات المبادرة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التكيف بين التغيرات التكنولوجية والأفراد؟

- هل استعدت إدارة الموارد البشرية لإعداد وهيئة إستراتيجية تدريبية قادرة على تحديد وبناء احتياجات تدريبية في بيئة سريعة التغير التكنولوجي؟

- ما هي سبل الناجحة لهؤلاء المخططون في إدارة الموارد البشرية، ليكونوا سنداً ودعماً لخطط تدريب فاعلة؟

- هل تصميم نظام حوافز عادل سيشجع على رفع الأداء للأفراد وبالتالي تسهيل عملية التأقلم مع التغيرات التكنولوجية؟

الفرضيات:

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة تم صياغة مجموعة من فرضيات كالاتي :

- مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع التغيرات لتكنولوجية.

- تصميم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة .

- الحوافز أداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات وبالتالي القدرة على التكيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

أهمية الموضوع :

يكتسي الموضوع أهمية بالغة نظرا لما يلي :

- أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة المتمثلة في التغيرات التكنولوجية والتطور ها السريع ، لأنها عنصر أساسي في جعل المؤسسة تتجنب وقوع موارد البشرية في متاهات تقادم المهارات.

- أهميته من حيث الموضوع بحد ذاته، إذ يتناول التغيرات التكنولوجية، ومحاولة التركيز على تحديد الركائز الأساسية المتمثلة في إستراتيجية التدريب ونظام الحوافز التي تمكن المؤسسة من بناء كفاءات ومهارات.

- أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية ، فإن قطاع اتصالات الجزائر يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطوير الاقتصاد بصفة عامة ، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة ، ذلك بما يقدمه القطاع من سهولة التواصل ونقل المعلومات سواء بين الأفراد أو الإدارات بسرعة وبدون ارتباط بمكان محددة ، وبالتالي فإن قطاع الاتصالات الجزائر جدير بأن يكون محل الدراسة خاصة وأنه قطاع خدمي له خصوصيات يجب مراعاتها .

- اعتبار الموضوع مرجعا نظريا وتطبيقا لكل إدارة ترغب في تحقيق إستراتيجية تنمية الأفراد والتكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية المتطورة حتى يسهل على الأفراد التعامل مع الجديد.

أسباب اختيار الموضوع :

- طبيعة الموضوع لها علاقة مع تخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص تسير الموارد البشرية.

- اهتمامنا الخاص والنابع من فضول علمي بإشكالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

- يعتبر من أهم متطلبات مواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسة نتيجة للتطورات التكنولوجية والتوجهات العالمية الجديدة.

أهداف الموضوع :

- إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب للمؤسسة .

- إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء بتقديم حوافز مشجعة.

- تشخيص حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة اقتصادية ، يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال استغلال الأمثل لمواردها البشرية وطرح خدمات تتماشى والتكنولوجيا الحديثة ، فضلا عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها.

- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية في هذا المجال لاسيما الجانب التطبيقي.

صعوبات البحث:

و نحن نقوم بإنجاز هذا البحث، واجهتنا الكثير من العراقيل والصعوبات، والغرض من ذكرها لفت نظر المسؤولين إليها، لأجل تسهيل مهمة الطالب الباحث في المستقبل، وكذلك تبصر الطلاب الباحثين من أجل ترشيد التعامل معها مستقبلا، ويمكن أبراز هذه الصعوبات كالاتي:

- التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين ، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث ، فيمتنعون عن مدنا بهذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها ، مما جعلنا نغير من الاعتماد على بعض المؤشرات إلى الاعتماد على استمارة في الحصول على البيانات اللازمة.

- هذا النقص الكبير في البيانات التي قد تحتاجها الدراسة ، يجعل الطالب الباحث غير ملم بجوانب البحث وغير مستوفي لجميع المعلومات.
- صعوبة توزيع الاستمارة موضع الدراسة ، نتيجة عدم الاهتمام وعدم التفهم للكثير من الأفراد لهذه العملية .

حدود البحث:

- نظرا لتوسع موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية قمنا بوضع بعض المحددات بهدف حصر هذه الدراسة، وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة وتناولها بشكل جيد:
- يركز هذا البحث على استخدام مجموعة من المفاهيم أهمها : الإستراتيجية ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، التكنولوجيا ، التدريب ، والتحفيز ، وبناء فرق العمل ، كل هذه المفاهيم وغيرها تم التطرق لها في هذا البحث .
- لكننا من خلال هذا البحث سنركز على وظيفتين أساسيتين من وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دون غيرها ، أي أننا سنهتم بإستراتيجية التدريب والتحفيز في المؤسسة .

منهج البحث:

إن المنهج الذي سيتم استخدامه في هذا البحث هو المنهج الوصفي والتحليلي بالنظر إلى طبيعة الموضوع، أي جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل البحث ، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها . و الهدف من استخدام هذا المنهج هو توضيح النتائج التي أفرزتها أثار التطورات السريعة على الموارد البشرية من نقص الأداء، إضافة إلى استخدام دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

أدوات البحث:

- نظرا لطبيعة البحث، فإن الأدوات التي سيتم استخدامها لعملية جمع البيانات تتمثل في:

- إجراء مقابلات شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، وبعض مسئولين المصالح الأخرى.
- استعمال بعض الأدوات الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات المتحصل عليها والإيفاء بالنتائج.

خطة البحث:

سيتم إنجاز الدراسة من خلال أربعة فصول .

الفصل الأول: سيكون حول مقارنة اصطلاحية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، من خلال ثلاثة مباحث. المبحث الأول سيتمثل في المسار النظري و المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية المعاصرة نشأتها وتطورها التاريخي وبعض المدارس البشرية ، ثم نتطرق إلى أهم وظائفها والتحديات التي تواجهها .

أما المبحث الثاني فسيتم التطرق من خلاله إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع تقديم تعاريف ملخصة عن الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، و دور هذه الإدارة استراتيجيا و باعتبار إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة فقد تطرقنا إلى هذا الجانب في المبحث الثالث ، الذي تم استعراض فيه لأهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تختارها المؤسسة والدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

الفصل الثاني : سيكون حول أثر التغيرات التكنولوجية وتحديات الجديدة على المؤسسة وإدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث . المبحث الأول عن طبيعة التكنولوجيا وملامح العولمة والاقتصاد الجديد بإيجاز . أما المبحث الثاني فسنستطرق إلى التغيرات التكنولوجية وآثارها على المؤسسة، التي مست التغيرات في الأداء في الإنتاج وفي الأداء التسويقي وفي الأداء في التنظيم. أما المبحث الثالث حول التغيرات التكنولوجية وآثارها على إدارة الموارد البشرية، وذلك بتطرق إلى الأثر النوعي والكمي لتغيرات التكنولوجية على المورد البشري.

الفصل الثالث : سيكون حول إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و التغيرات التكنولوجية وذلك من خلال ثلاثة بحوث . البحث الأول حول الأهمية الإستراتيجية للتدريب، و تحديد الاحتياجات وتخطيط برامج تدريبية وتنفيذها وأخيرا تقييمها. أما المبحث الثاني عن إستراتيجية التحفيز وبعض النظريات التحفيز و البرنامج العملي والأساليب الحديثة لنظام الحوافز ، كما نتطرق إلى أنواع الحوافز وعلاقتها بالأداء . المبحث الثالث سنتعرض إلى ماهية وطبيعة بناء فرق العمل والأنماط المختلفة لهذه الفرق والفوائد منها.

الفصل الرابع : يتمثل في دراسة حالة المؤسسة للاتصالات الجزائر وحدة مستغانم من خلال ثلاثة مباحث كالآتي : المبحث الأول تقديم المؤسسة الأم اتصالات الجزائر. المبحث الثاني تم تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم و واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بها. أما المبحث الثالث فسيكون حول التدريب والتحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر بوحدة مستغانم ، والمراحل الأساسية المتبعة في إستراتيجية التدريب ، وكذلك نظام التحفيز ، مع التطرق إلى أثر التدريب ونظام الحوافز في تشجيع الجهد لرفع مستوى المهارات والقدرات لتكيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة وذلك باستقصاء عينة من مجموعة المؤسسة من خلال عرض إجابات وتحليلها ، ثم سيتم استخلاص النتائج ومناقشة الفرضيات وتقديم الاقتراحات.

الفصل الأول

مقاربة اصطلاحية لمفهوم: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول:

- المسار النظري والإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثالث:

- إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة

مقدمة:

أخذت إدارة الموارد البشرية الحيز الأوفر من اهتمام الدارسين والباحثين والعلماء في السنوات الأخيرة فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهامها روتينية ، بل أصبحت لها أبعاد إستراتيجية مختلفة على ما كانت عليه ، وذلك نتيجة للتحديات التي واجهتها و من بينها التغيرات التكنولوجية التي تجاوز دورها في تطوير المؤسسات إلى المورد البشري حيث أصبح نجاح وفاعلية المؤسسات المعاصرة يعتمد على المورد البشري الذي هو أساس خلق القيمة المتمثلة بالمنتجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من سمعة ومكانة المؤسسة .

إذا هذه حقيقة لا تغيب على أي أحد ، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها ، فلا بد أن يتم ذلك من خلال المورد البشري ، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة والآلات وتكنولوجيا حديثة فإن هذا الأخير هو الذي سيشغلها ويستخدمها .

ولقد حاولنا خلال هذا الفصل تقديم إطار نظري نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بحيث قسمناه إلى ثلاثة محاور كالتالي:

المبحث الأول: نتحدثنا فيه إلى المسار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني: تطرقنا إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثالث: تطرقنا إلى إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: المسار النظري والإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

إن ما أحدثته التغيرات والتطورات التكنولوجية هو التأثير الجذري في مفاهيم الإدارة الجديدة، حيث أصبح الانشغال والعناية الفائقة بالموارد البشرية كبير، وذلك باعتبار المورد البشري حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها والتماشي مع هذه التطورات والتغيرات.

المطلب الأول: المسار النظري لإدارة الموارد البشرية

من القدم يوجد فكر يوجه الموارد البشرية في بناء الحضارات وهذا ما تشهده عليه آثار وكتابات الحضارات القديمة والكتابات الحديثة ، مما جعل أكثر الدراسات تتفق على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور فكر إداري متأثر بحقول معرفية كعلم النفس الصناعي ، وعلم الاجتماعي الصناعي ، وعلم السلوك التنظيمي ، ولقد أدى ذلك التفاعل إلى الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية .

الفرع الأول: مسار إدارة الموارد البشرية قبل وبعد مرحلة التصنيع

إن المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية كانت تعتمد على الصيد والزراعة ، ولم يكن هناك اهتمام بإدارة الموارد البشرية ، إنما تتشكل تلك التجمعات عفويا بعيدة عن الإطار المنظم الذي يعود إلى المبادئ الواضحة ، إنما هو نظام إنتاج عائلي أسري ، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شكل المشروع الصغير ، وكان كبار العاملين أصحاب الخبرة يقومون بممارسة إدارة الموارد البشرية ، وكل من يتقدم للعمل بصفة جديدة يتعلم على يد أحد قدامى العاملين ، يكتسب منه المهارات ويتعرف من خلاله على أفضل الأساليب وطرق أداء العمل ، كما أن فرص التوظيف تقدم للأقارب والأصدقاء ، أما لأجور فقد اتسمت بالضالة مع عدم تناسبها مع الأداء ، والمزايا الأخرى لم تكن تتعدى السكن وبعض الواجبات الغذائية¹.

¹ جمال الدين محمد المرسى ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21 " دار الجامعية ، 2006 ، ص: 26.

ومع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر العالم الغربي أما في العالم العربي فلقد ظهرت في القرنين التاسع عشر والعشرين ، فتميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكبيرة ، فكانت الحاجة تدعو إلى وجود العاملين ذوي المهارات والتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة ، مما أدى بروز مختصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات وجدولة العمل¹.

فكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية والتي سميت أنا ذاك (بإدارة الاستخدام) في شركة (Ford) لصناعة السيارات ، فبسبب توسع حجم العمال هذه الشركة واستخدام عدد كبير من العمال الذين يحتاجون لعملية اختيار وتعيين وتأهيل وتحديد رواتبهم وأجورهم ..الخ² ، وجدت هذه الشركة بأن هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الإدارة ، لتقوم برعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة ، إلى جانب ذلك كان هناك استغناء أحيانا عن اليد العاملة ، وسوء ظروف العمل كساعات عمل طويلة ، وظروف عمل فيزيائية واجتماعية غير ملائمة ، وفئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم ، ورقابة المباشرة وروتينية العمل وسأم العاملين ، أدى في هذه الفترة إلى ظهور الاحتياجات و ضرورة تحسين ظروف العاملين³ فأصبحت الاضطراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال، فظهرت النقابات العمالية التي تدعوا إلى زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل ، فبدأت تنمو هذه المنظمات العمالية في الدول الصناعية وذلك في بداية القرن العشرين⁴.

فبرز دور هذه الإدارة في القيام بالتفاوض مع النقابات العمالية ، وإبرام الاتفاقيات حول مسائل العمل والتوظيف وتحسين العلاقة معها ، ومنع حدوث عمليات الإضراب لدى العمال ، وبفضل نجاح هذه الوظيفة الجديدة لدى شركة فورد قامت العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية بإحداث إدارة المستخدمين.

¹ جمال الدين محمد المرسى ، " المرجع السابق " ، ص:26.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 43.

³ أحمد ماهر ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية للنشر والثقافة ، 2004، ص: 25.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، دار الجامعة الجديدة للنشر ، بيروت ، 2002، ص: 24.

إذا يعد التصنيع من أبرز العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية، لأن تنوع أنشطة واستخدام لأنظمة الإنتاج المختلفة ساهمت في بروز حقول إدارية متخصصة، منها إدارة الموارد البشرية كما سبق الذكر سميت في بداية الأمر بإدارة المستخدمين.

إن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة في الجانب الاقتصادي والبشري التي برزت في هذه المرحلة والتي كان من أهمها كتابات "روبرت أوين" (R.Owen) التي ركزت على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع ، إذ كان هدفه الأساسي الصالح العام للأفراد ، إضافة إلى ما اشر إليه " آدم سميت" (A.Smith)¹ بتوصيف مايقوم به العاملين والمتخصصين في إدارة و"أندرو" (Andrew) حول الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، وما حث عليه "شارل باباج" (C.Babbage) على أن مبادئ التصنيع كتقسيم العمل والتأكيد على المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل ، فالعمل الجيد وتحسين إنتاجية ينعكس على العاملين بأجور أفضل ، وعلى أرباب العمل بأرباح عالية ، كما أكد على أساليب الدافعية كحوافز العمل والمشاركة في الأرباح ، ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج في المؤسسة، فلقد ساهمت كل هذه العوامل على تطور الفكر الإداري خاصة مع ظهور أنشطة متخصصة كوظيفة الموارد البشرية ، والذي تزامن ذلك مع تطورات خاصة مست ميدان العمل التي كان أهمها :

- التغيرات في مستوى المعيشة وتحسين المستوى الثقافي وبصفة خاصة العاملين؛
- إدراك المؤسسات للحاجات البشرية وزيادة وعي العاملين بضرورة المطالبة بحقوقهم؛
- التغير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات ذات مهارات مختلفة ؛
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة الإنتاجية ؛
- التغير في عوامل البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والثقافية..الخ)؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، "المرجع السابق"، ص: 18.

إن تلك التغيرات قادة إلى بروز أفكار جديدة كانت بدايتها إدارة الأفراد التي انطلقت بوظائف محددة، توسعت بعد ذلك مع تطور الفكري الإداري وإسهامات الباحثين المتنوعة.

الفرع الثاني: إسهام حركة المدارس البشرية

1) المدرسة الكلاسيكية : دار محور تفكير رواد هذه المدرسة حو تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، حيث سادت هذه الفترة والتي كانت أوائل القرن العشرين حتى أواخر الثلاثينات سيطرة الآلة والثورة الصناعية . ومن أهم روادها (**H.Fayol – Frederick Taylor**) فضلا عن الأفكار التي قدمها عالم الاجتماع الألماني (**Max Weber**) ومبادئه بالنموذج الديمقراطي .

ولقد تأثر أصحابها بالتطور الصناعي وتزايد الاعتماد على الإنتاج الواسع الذي كان مطلوبا في هذه الفترة ، مما جعلها تركز على العمليات الإنتاجية والفكر الآلي ، كما أنها اعتبرت المؤسسة مستقلة لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها فجعلت منها نظاما مغلق ليس هناك علاقات تبادل بين المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية وبالتالي فإن السلوك التنظيمي تحدده القواعد وإجراءات ، وكان من مبادئها التي اعتمدها ، الرسمية في العلاقات التنظيمية والوظيفية ، وعلى أساس الترشيح تحل المشاكل التنظيمية وليس العاطفة ، كما أن الكفاءة في الأعمال تتحقق من خلال الاستفادة من التخصص .

لقد قام **frederick Taylor** بمجموعة من الأبحاث العلمية التي ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال في العمل¹ ، معتمدا فيها على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل وزيادة الإنتاجية مركزا فيها على التنظيم في مستوى الورشة ، مهتما بتطوير المدراء والمشرفين على العمليات الإنتاجية والعمال الذين يقومون بالتنفيذ . من خلال عمله هذا حاول أن يثبت أن الإدارة السليمة هي علم حقيقي يعتمد على القوانين وقواعد ومبادئ تنظيمية محدد بوضوح ، يمكن تعميمها والاستفادة من تطبيقها على كافة أنواع النشاط الإنساني ، كما دعا إلى ضرورة تحفيز العمال من خلال وضع نظام لدفع الأجور بالقطعة حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة.

¹ جمال الدين محمد المرسى ، "مرجع سبق ذكره" ، ص: 26.

وتمكن من وضع المبادئ الأربعة لإدارة العليمة في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية والتي هي كالتالي:

- استعمال الطرق العلمية بدلا من الطرق التقليدية في تحديد عمل الفرد، ويرى هذا الأسلوب يساعد على عدم اللجوء إلى أسلوب المحاولة والخطأ في تنفيذ العمل.

- الاختيار والتدريب يكونان بأسلوب علمي .

- بطريقة علمية يتعاون كل من الإدارة والعمال من أجل تحقيق أحسن النتائج.

- التقسيم العادل للمسؤولية بين المدراء والعمال ، أي فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ ، بحيث يقوم المدراء بتخطيط وتنظيم اعمل ويتفرغ العمال للتنفيذ .

أما **H.Fayol** فلقد انصب اهتمامه على التكوين الداخلي للمؤسسة ، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامها بالشكل الذي يحقق التوازن بينها، وذلك بتحقيق أهداف المؤسسة وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .حيث صنف الوظائف الإدارية إلى ستة مجموعات كالتالي :

- أنشطة فنية تتعلق بالإنتاج .

- أنشطة تجارية تتعلق بالشراء والبيع والمبادلة .

- أنشطة مالية تتضمن البحث عن رأس المال واستخدامه الأمثل .

- أنشطة الضمان والصيانة وتتضمن حماية الممتلكات والأشخاص.

- أنشطة المحاسبة والقيام بعملية الجرد .

- أنشطة إدارية وتتضمن التخطيط، التنظيم وإصدار الأوامر وكذا التنسيق والرقابة.

أما في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة) ركز على أهمية نشاط الإداري في المؤسسة والذي حددها في أربعة عشر مبدأ تمثلت فيما يلي: (تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، انضباط والنظام، وحدة الأمر، وحدة الهدف، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، تدرج السلطة، مبدأ الترتيب، عوائد العمال أو المكافآت، المركزية، العدالة، استقرار العمال، المبادأة، تنمية روح الجماعة).

أما مساهمة Max Weber في صياغته لنظرية البيروقراطية، وذلك بافتراضه للنموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبار الشخصية هي السائدة بينهم، ولذلك تضمنت النظرية البحث والسيطرة على سلوك الإنساني داخل المؤسسة، ويكون ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، فوضع مجموعة من المبادئ التي يستند عليها النموذج المثالي للبيروقراطية في كتابه (نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي) وهي على النحو التالي¹:

- التخصص وتقسيم العمل وهو أساس الأداء الناجح للعمال.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العلاقات غير الشخصية حتى تغطي الموضوعية في التعامل.
- وجود نظام لاختيار وترقية العاملين.

فأعتبر Max Weber هذا النموذج هو المثالي في تحقيق السيطرة على الأفراد لأنه يوفر الدقة والانضباط المحكم. إلا أن هذه المدرسة أهملت النواحي المتعلقة بالسلوك الفردي، حيث اعتبرت الفرد أحد العناصر الثابتة المحددة في المؤسسة بدلا من اعتباره عاملا متغيرا يمكن أن يؤثر في حركة العمليات الإنتاجية، وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، كما أهملت العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في

¹ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، السكندرية، 2003، ص: 34.

المؤسسة وما يترتب عليها من قيام علاقات غير رسمية ، واعتبرت الحوافز الاقتصادية هي المحرك الوحيد لطاقت الإنسان على العمل وتجاهلت أن له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه¹.

(2) **المدرسة العلاقات الإنسانية** :: يعتبر أنصار هذه المدرسة أن السلوك العمال هو جوهر العمل الإداري كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى إبقاء ونمو المؤسسة². تميزت هذه المدرسة في الإدارة بالنظر إلى سلوك الإنسان في محيط من البيئة التي يوجد فيها آخذنا في اعتبارها العوامل المؤثرة، مع تناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي. حيث يشمل السلوك الفردي والجماعي شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه بالإضافة إلى الجماعات المحيطة كالأُسرة والمدرسة والأصدقاء وزملاء العمل حتى تكون الصورة عن السلوك متكاملة وتوضح نواحي التأثير بين هذه العناصر الهامة المتداخلة ، كما توجه اهتماما لدراسة العوامل البيئة التي توجد في المجتمع الكبير ، من عوامل اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وتعليمية ، الهدف من هذه الدراسة أن تساعد الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية من حولها ومن تم التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وتحقيق الأهداف الإنتاجية والإنسانية التي تسعى إليها³.

ولقد قام رائد هذه المدرسة **Elton Mayo** بتجارب في الفترة ما بين (1927-1932) بشركة **Electric Wasterenne** ، فركزت تجاربه على إظهار الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين في زيادة معدلات الإنتاج ، فأثبتت الدراسات أن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعمال وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية ، وأن العوامل الفيزيائية والفزيولوجية لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية ، هي مدرسة اعتبرت أن الإنسان كائن اجتماعي يعطي أهمية للجماعة ولأسلوب التعامل. كما اعتبرت العلاقات غير الرسمية والتي سماها **Elton mayo** بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي تغير محفز دافع لإنتاج ومزيد من العمل بين الأفراد⁴. ركزت هذه النظرية على إنتاجية العمال واهتمت بالعمال ونمط الإشراف والخدمات المقدمة لهم وظهر هذا الاتجاه كنتيجة

¹ نواف كنعان ، " القيادة الإدارية "، كلية حقوق ، الجامعة الأردنية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1999، ص: 72.

² حمداوي وسيلة ، " إدارة الموارد البشرية "، مديرية النشر الجامعة قامة ، 2004 ص : 31.

³ علي محمد عبد الوهاب /سعيد ليسن عمر ، " الفكر المعاصر في تنظيم الإدارة " مركز وايدز سير فيس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1998، ص: 21.

⁴ نظمي شحادة ، محمد رسلان الجيوسي ، محمد الباشا الرياض الحلبي ، "إدارة الموارد البشرية " ، دار الصفاء للنشر ، 2000، ص: 33.

لتجاربه التي أشرف عليها. كم أنه يعتمد الاتجاه الاجتماعي على تشجيع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية كتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من أجل رفع مستوى إنتاجيتهم¹.

(3 مدرسة التوازن التنظيمي : أهمية الأسلوب الديمقراطي في الإدارة الذي نادى به Chester Bernard، حيث ركز على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا داخل المؤسسة ، وحدد الشروط التي في ظلها يمكن للمؤسسة أن تدفع بأعضائها إلى الاستمرار في مشاركتهم ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها وأعتبر المؤسسة تنظيما اجتماعيا إنما يتركز نشاطها على اتخاذ القرارات وكان أول من نبه إلى هذه الفكرة ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه " وظائف المدير التنفيذي " سنة 1938 ، حيث أكد على أهمية الفرد في التنظيم وأعتبره العنصر الأساسي وسماه بالعنصر الإستراتيجي في المؤسسة²، كما أكد على أن رغبات الأفراد ضرورية للمساهمة في النظام التعاوني من أجل تحقيق الأهداف ، وبناء على ذلك فإن استخدام الحوافز الإيجابية عملية مهمة في التنظيم سواء كانت معنوية أو مادية ، كما أنه أكد على أهمية تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة الأفراد ، ومن ضروري مرور المعلومات على جميع مراكز الاتصال لكي لا يحدث سوء الفهم أو ازدواجية في الجهود، وأن يكون الأفراد القائمين على هذه المراكز يتمتعون بالكفاءات لكي يتمكنوا من استلام هذه المعلومات ونقلها للآخرين بصورة فعالة .

أما **Herbert Simon** فقد كان فهمه لنظرية التوازن التنظيمي بأن الفرد مستمر في تقديم خدماته ومساهمته للمؤسسة طالما أن الحوافز التي تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة المساهمات التي يقدمها ، أي أنه يوجد توازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في المؤسسة والفوائد التي يتحصل عليها أو الحوافز ، ويعتبرها أساس لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية³.

¹ حمداوي وسيلة ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 31.

² نواف كنعان ، " مرجع سبق ذكره " ص : 86.

³ نواف كنعان، " المرجع السابق " ، الصفحة نفسها.

4) مدرسة التنظيم الاجتماعي : ترى هذه المدرسة المؤسسة ما هي إلا عبارة عن مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم البعض ، يتعاونون ويستخدمون الموارد المادية والبشرية لأجل تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية ، ولا يكون ذلك إلا بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، إلا أن المشكلة القائمة بالنسبة لهذه المدرسة في كون الأفراد لكل قدراته ومعتقداته فكيف يمكن تحقيق التعاون بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضاهم ، ومن أهم الأبحاث والدراسات التي أجريت في هذا الإطار دراسات كل من **Likert** و **Bakke** و **Argyris**.

القيادة ، نظام الاتصال ، الحوافز وعمليات التفاعل والتأثيرات المتبادلة ، اتخاذ القرارات ، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة من أهم العوامل التي يراها **likkert** تحدد النجاح والنجاحة للمؤسسة ، كما أنه يرى هذه الأخيرة عبارة على تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة ، وكلما كانت الثقة بين الرؤوسين والرؤساء أمكن تحقيق أعلى إنتاج ولا تكن هذه الثقة إلا إذا ركز الرؤساء اتجاهاتهم على الأفراد الموظفين في المؤسسة ، وينظر إليهم على أنهم كائنات إنسانية ، أكثر منها أشخاصا يؤدون عملا مما يعكس نظرة الرؤوسين إلى رؤسائهم على أنهم أصدقاء متعاونين ، مما يخلق التماسك في المؤسسة ويساعد على الإيصال الفعال وبمسح بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

الموارد البشرية والمادية، النظام الذي يحكمها والأنشطة التي تتم في داخلها ، ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائها، هي المكونات الأربعة الأساسية التي يراها **Bakke** تحدد المؤسسة، وأنه من خلال تسهيل اندماج الأفراد في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم يمكن تحقيق التكامل بين هذه المكونات ، وهذا يكون من خلال العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات المؤسسة ، حيث كلهما يسعى إلى تحقيق أهدافه.

الفرد والتنظيم الرسمي هما العنصرين الأساسيين في تصور ونظر **Argyris** في المؤسسة ، حيث هذه الأخيرة لها مواصفات الرشد لكونها تخضع إلى مجموعة من القواعد ، كالتخصص ، وإتباع خطة السلطة ووحدة الرئاسة .. ، أما الفرد يملك سلوك ينبع من حاجاته ومن البيئة المؤسسة التي يعمل فيها وهو دائما يهدف إلى تحقيق استقراره وبقائه في عمله كما أنه يملك شخصية مائلة إلى النضج والتطور .

من خلال صفات كل عنصر يرى **Argyris** أنه يقع تعارض بين متطلبات الأفراد وحاجاتهم ، وبين متطلبات التنظيم الرسمي ، لأن الأفراد محكوم عليهم العمل في إطار القواعد المحكومة،

من خلال هذا يكون من الصعب على الأفراد إشباع حاجاتهم والمحافظة على استقرارهم وتحقيق نموهم وتطورهم و نتيجة هذا التعارض يقع التضارب بين مصالح المؤسسة ومصالح الأفراد ، مما ينتج عنه لدى الأفراد الإحباط والشعور بالفشل ، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تدهور الإنتاجية ، فيقترح **Argyris** أن الطريق لإزالة هذا التعارض بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب للقيادة يركز على اهتمامات الأفراد ومشاكلهم ، وتخفيف حدة الرقابة.. ، ومنه خلال هذا الأسلوب تكون المؤسسة وفرت للأفراد الإحساس باطمئنان واستقرار في العمل ، وتتيح لهم الفرصة لتحقيق النمو والنضج والتطور وفي المقابل تكون عملت على الزيادة في قدرة العمل .

(5) المدرسة الكمية (المدرسة الحديثة أو مدرسة علم الإدارة): منهجها كمي للإدارة، مدرسة حاولت أن تعالج المشكلات الإدارية، الإنتاجية والفنية والتسويقية...الخ. عن طريق نماذج رياضية للحصول على أفضل حل ممكن ، والذي يعطي أكبر عائد أو أقل خسارة ممكنة وتكون النماذج الرياضية محددة للمشكلة وجمع البيانات التي توضع أبعادها والعناصر المؤثرة فيها ووضع نموذج رياضي لها يحدد الهدف المطلوب تحقيقه والقيود المحيطة به والحصول من خلال هذا النموذج على الحل الذي يحقق أقصى عائد أو أقل تكلفة وتحديد المتغيرات التي تحيط بتطبيق هذا الحل واختيار تأثير هذا المتغيرات على الحل ووضع الرقابة والاحتياطات اللازمة لتطبيقه بنجاح وتنفيذ الحل وقياس نتائجه ، ومطابقة الأهداف بالنتائج وتحديد الظروف أو الانحرافات لتقدير التعديل أو التغيير المناسب .

وقد استطاعت الإدارة أن تستخدم عديدا من النماذج الرياضية ، مثل طريقة **Pert** ، وتحليل التكلفة والعائد وشجرة أخذ القرارات وسلسلة ماركوف ، ونظرية المباريات ، وخطوط الانتظار وبضعة طرق أخرى من البرمجة الخطية وغير الخطية وقد انتشرت استخدام الطرق الرياضية وبحوث العمليات في كثير مجالات الإدارة مثل الإنتاج والتسويق وتخطيط القوى العاملة في الصناعة والتجارة والخدمات ¹ .

(6) المدرسة الوضعية أو الاتجاه الظرفي في الإدارة : هو أسلوب حديث في العمل الإداري ، حيث يقوم على أساس عدم وجود أي نظرية إدارية أو مفهوم يطبق في مختلف الأوقات والظروف على كل أنواع المؤسسات ، إنما استخدام هذه النظريات الإدارية والمفاهيم بشكل انتقائي يتناسب مع

¹ على محمد عبد الوهاب / سعيد ليسين عامر ، " مرجع سبق ذكره " ص ، ص : 21، 22.

الظروف التي تعيشها المؤسسة ، لقد وجدت أن المؤسسات التي تتبع الأساليب الإدارية التقليدية في الإدارة من حيث التحديد الدقيق لسلطة المسؤولين والتنظيمات الإدارية غير مرتبة غير قادرة على تلبية متطلبات البيئة المتغيرة الديناميكية للمؤسسات الأعمال ، رداً على ذلك ظهر الاتجاه الحديث في الإدارة والذي يشير إلى أنه ليس هناك طريقة مثلى يمكن اعتمادها أساساً لعمل الإداري في كل زمان ومكان ، وإنما نجد أن المنظمات المختلفة التي تعمل في صناعات مختلفة تحتاج لنظريات وتنظيمات إدارية مختلفة حتى في نفس المؤسسة ذاتها وخلال مراحل مختلفة من تطورها . والاتجاه الظرفي في الإدارة ليس محاولة لتوجيه النظريات والمبادئ الإدارية وإنما هي محاولة حديثة لتكيف هذه النظريات لتتلاءم مع الحياة العملية المتغيرة في المنظمات الأعمال¹.

ومن أبرز الباحثين الذين ساهموا في بلورة المدرسة الظرفية (Poul - Joan Woodward - Jay Lorsch-Lawrence) من خلال نتائج أبحاثهم .

في كتاب عنوانه " التنظيم الصناعي : النظرية والتطبيق " الصادر سنة 1965 نشرت Joan Woodward نتائج بحثها الميدانية في بريطانيا والتي درست فيها العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة والمبادئ الممارسة فيها ، حيث توصلت إلى تزايد عدد المستويات التنظيمية مع تزايد التعقيد في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة ، وإلى اختلاف نطاق الإشراف في المؤسسة حسب درجة تعقد التكنولوجيا².

أما في كتاب عنوانه " تكيف هياكل المؤسسة " الصادر سنة 1967 نشره Paul Lawrence و Jay lorsch نتائج بحثهما الميدانية في أمريكا والتي درسا فيها العلاقة بين البيئة وهيكل المؤسسة ، باختيار عشر مؤسسات للدراسة . فكانت نتائج بحثهما تبين أن درجة الاستقرار البيئي تؤثر على هيكل المؤسسة ، ولتفسير هذه العلاقة استعملا مفهوم الاختلاف والاندماج ، بحث الزيادة في الاختلاف تكون نتيجة تعقد البيئة ، أي أن الاختلاف تتخذه المؤسسة لمواجهة بيئتها ، وهو أنه كل وظيفة في المؤسسة تواجه جزءاً من البيئة . أما الاندماج فهو عملية تنسيق بين أجزاء المؤسسة، للأجل

¹ بداني حمو / على بلهاشمي ، " تنظيم وتسيير الموارد البشرية وأثارها على مرودية المؤسسة " ، بدون دار النشر ، 2005 ، ص : 4.

² Jean Michel Plane , " Théorie Des Organisation " , Dunod , Paris , 2000 , p :52.

تماسك وتوحيد جهود وظائف المؤسسة، لأنه كلما زاد الاختلاف بين الوحدات والوظائف كلما زادت الحاجة إلى الاندماج .

(7) **المدرسة الثقافية :** مدرسة ظهرت لتعبر عن النموذج الياباني في كيفية تسيير المؤسسات وكان ظهورها خلال الثمانينات، فأصبحت موضوع بحث ودراسة من قبل العديد من الباحثين الذين تخلوا عن بعض المفاهيم القديمة التي عجزت على وجود حلول لمشاكل المؤسسة، ومن بين هذه الدراسات وأهمها دراسة¹ **Peters و Waterman** اللذان قام بدراسة 36 مؤسسة أمريكية كانت نجاعتها عالية في الفترة الممتدة ما بين 1916 و 1980 ، فكان من بين النتائج التي توصلوا إليها هو تحديد مميزات ذات صلة بالنجاعة ، لها صلة بثقافة المؤسسة ، كالاستقلالية وروح المؤسسة ، بحيث تنظر المؤسسة لأعضائها كأصول هامة ، مما يمنح لهم شيء من الحرية ، تحفيز الأفراد لتحقيق الإنتاجية المستهدفة ، وذلك بوضع نظام للتحفيز في سبيل تحسين الأداء ، وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة ، ثقافة عالية تمثل القيم التي يشارك فيها جميع أفراد المؤسسة.

وما دام أن المؤسسة تواجه باستمرار المشاكل فلا بد من التفكير في أفضل الحلول من خلال استغلال الثقافة كالقيم والعادات لصالح المؤسسة ، فالتسيير في المؤسسات اليابانية يتأثر كثيرا بثقافة المجتمع التي تثره بكل ما يحتاجه لحل المشاكل التي تواجهه ، ومنه فإن الثقافة في المؤسسات اليابانية هي الطريق للتعامل مع المشاكل وتوجيه العنصر البشري ، لأن هذا الأخير ينظر إلى المؤسسة أنها أسرته ، بالمقابل فإن المؤسسة تؤمن بأدائه المتميز دون الحاجة إلى إشراف ودون اللجوء إلى الرقابة المباشرة ، لأن دافع الفرد ينبع من قناعته دون أن يتأثر سلوكه بالمؤثرات الخارجية، كما يسود روح التعاون بين الأفراد والاحترام المتبادل.

في ضوء جميع ما تقدم يمكننا القول أن تباين أهمية إدارة الموارد البشرية من مرحلة إلى مرحلة ومن مدرسة فكرية إلى غيرها تلقى اهتمام الكبير للموارد البشرية بحيث يمكننا القول والاستنتاج بأن هناك عوامل وظروف أساسية أدت وساهمت في نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وهي كالتالي :

¹ Tom Peters Et Robert Waterman , " **Le Prix De L'excellence** " , Inter- Edition , Paris , 1984 , p :16.

- باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها و استمرارها عكس نظرة و اهتمام أصحاب الأعمال إلى الاهتمام به وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه ايجابيا.
- ظهور النقابات وتزايد دورها وقوتها في ميادين الأعمال، وحاجة المؤسسات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها بشأن شؤون الموظفين.
- الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية للتعامل مع المشاكل خاصة مع كبر حجم المؤسسات وكبر عدد الموارد البشرية بها.
- التطور التكنولوجي المتسارع ، والذي فرض الحاجة إلى تدريب العاملين وتطويرهم بصورة مستمرة .
- مواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع وعلم النفس الذي يهتم بدراسة الحالة النفسية للعمال والسعي لإشباع رغباتهم وحفزهم.
- إن تطور في مفهوم ومحتوى وأدوار إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ وإنما بفعل التحديات التي تواجهها المؤسسات في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها ، هذه التحديات التي ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والموافقة مع التحديات حسب الأنشطة والوظائف التي تمارسها .

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

في هذا العنصر سنتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية كما نتطرق إلى بعض الفروق النسبية بينها وبين إدارة المستخدمين وإدارة الأفراد بالإضافة إلى تحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وأهمية الدور والموقع التنظيمي الذي يساهم في أدائها المهام بكفاءة عالية .

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل تناول مفهوم إدارة الموارد البشرية ، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري ، لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة ، لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري لأنه ما يملكه من المهارات والقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء العالي المتميز ، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة له لا غير ، ومن ثم ننتقل إلى مفهوم هذه الإدارة .

1) المورد البشري: هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي ، فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل والإنتاج ، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال ، الموجودات ، التجهيزات) ذات أهمية ، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع ، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته ، وهي التي تسوقه ، وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات ، فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة والفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها¹ .

فالمورد البشري له أهمية ودور في العملية الاقتصادية، ولرؤية هذه الأهمية بوضوح يكفينا أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات والنتيجة المتوقعة حتما هو انخفاض مستوى الإنتاج لسوء استخدام هذه الإمكانيات ، وهذا إثبات للدور المهم والإستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة القادرة على إدارة وتطوير ومتابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة الإنتاج ، بل أن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي وتكنولوجي قديم وحديث² ولذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه انخفاض وسوء استخدام الرأس المال المادي المتاح بالكفاية المطلوبة .

فالموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تقابل تحديات متنوعة في القرن الجديد ، يجب أن تتسم بطراز يختلف تماما عن الطراز التقليدي الذي ينحصر فقط في مطابقة الموظف لشروط الوظيفة

¹ عمر وصفي عقيلي - " مرجع سبق ذكره "، ص: 11.

² أحمد مندور ، أحمد رمضان، " اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية "، الدار الجامعية ، بيروت ، 1990، ص: 326.

والتزامه الكامل بالوصف الوظيفي، والطاعة التامة لتوجيهات الإدارة، ومقابلة المستويات الموضوعية دون زيادة وتطوير.

بإطلاعنا على مختلف التعارف لمصطلح الموارد البشرية لاحظنا أن التعريف يختلف من باحث لآخر بحسب ضيق أو سعة منظور لهذا المصطلح على هذا الأساس فإن التعريف الذي يمكن تبنينه هو الذي يعتمد على النظرة الشمولية والواسعة للموارد البشرية وعليه يمكننا تناول التعريف الذي يرى أن الموارد البشرية: "هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"¹.

من خلال تحليلنا لهذا التعريف نلاحظ أن الموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف، المهارات، الكفاءات، الاتجاهات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أن هذه الموارد تختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.

فالعناصر البشرية المؤهلة والمدربة وذات كفاءة عالية المستوى والحفزة بشكل جيد يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة عالية وسعر يرضيان الزبائن، مما أدى بظهور مفاهيم جديدة يلعب العنصر البشري دوراً مهماً في تحقيقها، وفي ضوء هذه الأهمية والدور العنصر البشري في المؤسسة، لم يعد استخدام مصطلح العاملين، أو القوى العاملة أو العمال، أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، للدلالة على أهميته، باعتباره أحد العناصر الهامة في المؤسسة، وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية.

(2) إدارة الموارد البشرية: تباينت وجهة نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يعرفها بأنها الإدارة المعنية بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعلية كالأستقطاب، والتدريب، والتطوير والمكافأة²، كما تعرف

¹ منصور أحمد منصور: "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، دار المطبوعات، 1979، ص: 5.

بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع .

كما تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية في المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية¹ بحيث تؤدي تلك الإدارة إلى استقطاب ، وتنمية ، وصيانة الموارد البشرية وبالتالي توفر المؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة² .

إذا إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية الرئيسة و الأساسية في كافة أنواع المؤسسات، ويكون محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المؤسسة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.

ومنه فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية : " هي تلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة وديمومة العاملين وتحسين أدائهم ، ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية ، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل والاستمرارية وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل كله في توفير المزاي والحوافز المادية والثقافية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو جماعية " ³ .

و من مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي : " إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة ، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها " ⁴ .

¹ Barnard Martory, Daniel Grazet " Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances" Dunad, Paris, 4ème Edition, 2004, p : 238.

² Petit Et Autres, " Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines " , Edition Gaétan Marin , Québec , 2000, p : 07.

³ منصور أحمد منصور "مرجع سبق ذكره" ، ص: 5.

⁴ عمر وصفي عقلي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 14.

و نستخلص من هذا أن إدارة الموارد البشرية تمكن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي للموارد البشرية ، والتوظيف الملائم والتدريب المستمر، والمتابعة المتواصلة للموارد البشرية في المؤسسة بهدف تحقيق مواءمة الفرد مع الوظيفة ، كما تعتبر من أهم الإدارات المؤثرة في تحقيق التكيف الايجابي للموارد البشرية مع متغيرات البيئة السريعة.

الفرع الثاني: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

من الناحية التاريخية وخلال الفترة الممتدة من سنة 1911 إلى 1930 كانت أنشطة الموارد البشرية تمثلت في بعض الوظائف التقليدية المرتبطة بالعنصر البشري ضمن ما يعرف بقسم الأفراد¹، أو إدارة المستخدمين ، كإمساك السجلات العاملين حيث تشمل المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل ونوعية الوظيفة ، والتدرج في الوظيفة وصرف المستحقات وتطور الأداء الوظيفي ، زيادة على ذلك فقد قام قسم الأفراد بإدارة جداول المقابلات التوظيف وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض .

وخلال الفترة 1939-1945 أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال المورد البشري مما أدى إلى البدء في ظهور بعض ممارسات في هذه الإدارة ، أهم هذه الممارسات هي وضع شروط للتعين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفعل التعسفي، فوجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها، فبدء ظهور المتخصصين في مجالات التوظيف، والتدريب والأجور، وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في الفترة 1950-1980 في المصانع فأصبح العامل فيها له طابع التخصص والاحتراف² ، فظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد ، له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات ، وتغيرت تسمية (إدارة الاستخدام) إلى تسمية جديدة هي (إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية) ، حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية . وما زاد في تفعيل دور هذه الإدارة تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي" دار حامد نعمان ،الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 25.

² عمر وصفي عقيقي، "مرجع سبق ذكره" ص: 44.

في العقود الأخيرة من هذه الفترة ، حيث نشطت الكثير من الدول في إصدار تشريعات تقني فيها العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها، الحد الأدنى للأجور، التأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين¹.

تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد وهو (إدارة الموارد البشرية) بعد سنة 1980 تقريبا، وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب ، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المؤسسة ، فلم تعد تلك الإدارة المنفذة للسياسات والأوامر على الموارد البشرية التي تأتي من الإدارة العليا ، بل أصبح لها دور إستراتيجي يعمل على خدمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، فأصبحت تخطط وتنفذ في آن واحد، حيث أصبح مدير إدارة الموارد البشرية عضو في الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

فلم يعد ينظر إلى العاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة لهم فقط ، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المؤسسة، وأحد وجوداتها أو أصولها ، فمن خلالها تحقق المؤسسة القيمة المضافة لها ، ومنه أصبح المورد البشري وإدارته ، من أهم استراتيجيات العمل في المؤسسات .

فأصبحت دور إدارة الموارد البشرية هو تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد في الوظائف والأعمال داخل المؤسسة ، ويكون هذا التوافق مؤثرا على إدارة الوظيفة ورضا العاملين مما زاد في الاهتمام باختيار وتدريب العاملين الجدد، وتقويم الأداء مع دراسة حالات الترقية للعاملين ، واستقطاب الأفراد ، وتخطيط القوى البشرية مستقبلا ، وإدارة الرواتب والأجور والتفاوض مع النقابات وهذا ما فرض عليها دراسة رضا العاملين ، آمالهم ، ظروف عملهم ، وما يجب انجازه من عمل في كل وظيفة من حيث النوعية والكمية² . نستخلص من هذا أنه يمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الإدارة في المؤسسات الحديثة ، حيث أنه يختلف في عدة جوانب عن تعريفها السابق عندما كانت تسمى بإدارة الأفراد ، حيث فرضت التحديات والظروف الحالية على المؤسسات المعاصرة والمتمثلة في التغيرات البيئية بصفة عامة ، والوثيرة السريعة للتطور وتغير التكنولوجيا بصفة خاصة إلى إدخال

¹ أحمد ماهر ، "مرجع سبق ذكره" ، ص:25.

² عبد العزيز صالح بن حبتور ، "الإدارة الإستراتيجية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2004، ص : 216.

تغيرات في مهمة إدارة الأفراد، من أجل مواكبة هذه التغيرات. حيث هذا التغير لم يشمل فقط مسمى إدارة الأفراد فحسب ، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارستها ، وأهدافها ، وعلاقتها ، حيث أصبحت لها إستراتيجية خاصة كأى إدارة أخرى في المؤسسة ، وأصبحت جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة العامة . كما يمكننا الخروج بمجموعة من الاستنتاجات حول مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- التباين في التسميات مما يعكس التباين في التطور الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة أي من أول ما أعتبر العنصر بشري أحد العناصر العملية الإنتاجية شأنه شأن الآلة، إلى أن أعتبر في الأخير قيمة يصعب تقديرها بنفس الطريقة التي يتم تقدير فيها قيمة عناصر الإنتاج الأخرى.

- التباين في الصلاحيات التي تمارسها هذه الإدارة، فمن صلاحيات محدودة استشارية لا تملك أي حق في القرارات المتعلقة بالأفراد في المؤسسة وإنما لاقتراح البرامج ، إلى صلاحيات أكثر عمقا واتساعا، حيث لم تعد تمارس من طرف مختصين استشاريين فقط، وإنما امتدت إلى جميع إداريين داخل المؤسسة.

- هذا التباين في التسميات والصلاحيات يعكس التباين في الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية الإبداعية أي الإستراتيجية .

كما أن هذا التطور في مفهوم ومحتوى و أدوار إدارة الموارد البشرية جاء نتيجة تغيرات بيئية واتجاهات حديثة دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن الموارد الإستراتيجية التي يمكن بواسطتها تحقيق التكيف الإيجابي والفعال معها ، فزاد الاهتمام الموارد البشرية بسبب:

- تغير احتياجات العاملين : أن زيادة المستوى الثقافي و ارتفاع الظروف المعيشية أثر ذلك على حاجاتهم العاملين وإشباع رغبتهم.

- تعقد المهام الإدارية : إن ظهور المنافسة على المستوى العالمي ، والتطور السريع للتكنولوجية خاصة ما تعلق بقطاع الاتصالات والمعلومات ، إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار والتطوير أدى إلى تعقد المهام الإدارية وتشابكها، مما دعا المؤسسات إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب ، وتنمية الكفاءات ، وتحسين أدائها.

- زيادة درجة التدخل الحكومي : إن القوانين والتشريعات العمل المعاصرة تفرض على المؤسسات الالتزام بتشريعات الأجور والأمن الصناعي ، والضمان الاجتماعي ، الأمر الذي يؤثر على سلوك المؤسسة وإستراتيجيتها التنافسية .

- تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء : أصبحت طبيعة الوظائف المعاصرة تتميز بالتعدد الفني الأمر الذي يدعوا إلى البحث عن المهارات المتميزة ، كما أدى انهيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي ، مما يزيد من أهمية ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد .

- شدة المنافسة: إن فتح الأسواق بين الدول وتحرير التجارة الخارجية ساهم في زيادة شدة المنافسة، مما جعل الأمر يتطلب استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العملاء.

- الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية: لتعرف على القدرات والمهارات المتاحة و استثمارها في الوظائف المناسبة من أجل صياغة وتنفيذ إستراتيجيات فعالة للمورد البشري من الضروري وجود نظام معلومات للموارد البشرية.

- الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري: مما زاد في أهمية إدارة الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات في العنصر البشري، كما أن ترشيد تلك الاستثمارات يستلزم معرفة آليات إدارة الملائمة للموارد البشرية.

الفرع الثالث: الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

أصبح لإدارة الموارد البشرية موقعا ومكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الإدارات الأخرى (كالتسويق والإنتاج .. الخ) وتشارك في تدعيم دور الإدارة العليا في المجالات التالية¹:

(1) الدور الاستشاري : وهو دور تقوم فيه إدارة الموارد البشرية بتقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للإدارة العليا ضمن مجال الموارد البشرية .

¹ عائد سيد خطاب ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " ، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 1999، ص:16.

(2) الدور التنفيذي: وهو يتمثل في وظائفها الرئيسية كتخطيط للقوى العاملة، واستقطاب، والتدريب و التحفيز .. الخ.

(3) الدور الوظيفي: من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

(4) الدور المشارك: إن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية.

ويتوقف هذا على عوامل عديدة منها:

- قناعة الإدارة العليا بدور إدارة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- اهتمام مديري إدارة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية؛
- مرونة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، وتفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ القرارات .. الخ؛
- تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

(5) الدور الإستراتيجي : إن إدارة الموارد البشرية تحول دورها التقليدي إلى دور إستراتيجي ، وهذا ما تطلب وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي .

كما أن الموارد البشرية أصبحت تمثل مركز تنافسية و نجاح المؤسسات ، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات إدارة الموارد البشرية أصبح لها بعدا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات ، وهذا كله تحت تأثير وسرعة التغيرات البيئية ¹ أي أن الدور التقليدي لم يعد كافيا لتحقيق التميز ، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار الموارد البشرية ذات طابع إستراتيجي ، ومصدر الأداء المتميز حيث تتوقف

¹Armand .Dayon , "Manuel De Gestion" Ellipses , Auf , Paris,1998,p :331.

عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات ، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة ، وقدرة ، ومعرفة ، والتزام ¹ هذا كله يجعل الدور الإستراتيجي يختلف عن الدور التقليدي في عدة جوانب منها :

- تحقيق تكيف قدرات ومهارات الموارد البشرية مع متغيرات السرعة للبيئة والتكنولوجية؛

- تحقيق تكامل إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة ككل ؛

- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية ؛

- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، التي تعرف بأنها الربط إدارة لموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، مما يعني ضرورة قبول إدارة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صياغة إستراتيجية المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء².

الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح المؤسسة كانت إنتاجية أو خدمية، أو عمومية أو خاصة ، صغيرة أو كبيرة ، وسواء كانت في مرحلة النمو أو التطور، ذلك أن نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على المورد المادي بل يتوقف أيضا على كفاءة المورد البشري³ إذا هذا الأخير هو المطلب الأساسي لنجاح إستراتيجية المؤسسة ، وذلك باعتباره إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ هذه الإستراتيجية وأساس التميز وخلق القيمة ، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية بعدما كانت

¹ سواكري مباركة ، " المورد البشري والميزة التنافسية "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2004 ، ص: 02.

² جاري ديسار ، " إدارة الموارد البشرية " ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، ، السعودية ، 2003 ، ص: 56.

درويش عبد الرحمن يوسف ، " العوامل المؤثرة في درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة "، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، العدد الأول ، نوفمبر 1994 ، ص: 101.

تقوم بأدوار تقليدية أصبحت تقوم بإدارة مخزون الرأس المال البشري والفكري ذو المهارات ، والقدرات والمعرفة ، والإبداعات المنتجة للمعرفة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يمثل العلم الملموس في شكل براءات اختراع أو تكنولوجيات ، أو علم غير ملموس في شكل مزيج من المواهب والخبرات المتراكمة.

إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحويل نحو المؤسسة المتعلمة من خلال إدارة وتطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد، وبناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعارف والمهارات التي يجب أن يكسبها الفرد وبالتالي يجب¹ :

- تدريب على اكتساب مهارات الاتصال ، وكيفية التحكم في الضغوطات النفسية ؛

- تنمية مهارات والقدرات المهنية مع التركيز على فكرة التدريب المستمر ؛

- تدريب على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون ؛

- اعتبار نشاط تطور الموارد البشرية على أنه نشاط دائم ومستمر .

برغم من أن المؤسسات مازالت تقيس كفاءتها بمدى إنجازها وتحقيقها لنتائج مالية ، إلا أن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة ، ذلك أن مؤشرات القياسية الحقيقية تكون على أساس كفاءات بشرية ، أي وجود قدرات اللازمة لإحداث التغير والتطوير. بما يحقق الإبداع² ويتناسب وأهداف المؤسسة ، وهو ما يعد من صميم دور إدارة الموارد البشرية في الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا وخاصة منها تكنولوجية الاتصال والمعلومات ، والتي سيتم التعرض لها في الفصل الثاني وأثارها على إدارة الموارد البشرية.

إن الاستخدام الأمثل لهذه الكفاءات في المؤسسة خاصة في يتعلق بنظم العمل وأساليب الإدارة، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة العولمة ، وظهور ما يسمى بالاقتصاد الجديد الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة ، تظهر زيادة الأهمية في الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية ،

¹ سواكري مباركة ، " مرجع سبق ذكره " ، ص:02.

² سواكري مباركة "المرجع السابق" ، ص:06.

بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية لأجل تحقيق القيمة وهو ما سيؤدي إلى :

- زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

- زيادة وفاعلية إدارة الموارد البشرية ، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطور .

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة .

الفرع الأول : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

مما شك فيه أن المؤسسة الغد تختلف إلى حد كبير عن مؤسسة اليوم ، ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة وتغلفه التطورات التكنولوجية الهائلة ، فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستمرار يجب أن تتصف بقدرة عالية على التكيف والمرونة حتى يمكنها التعامل بفاعلية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها.إذا لابد من تبني استراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية حتى يمكن تحسين جودة عملية و اتخاذ القرار وعلاقات العمل بالمؤسسة المعاصرة ، وبما يساعد في النهاية على مواجهة التحديات واستغلال الفرص التي قد تفرزها البيئة المحيطة ، وفي ما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات :

(1) زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة : إن التغيرات الواسعة والسريعة في مجال التكنولوجيا الالكترونية أو غيرها سوف تؤدي حتما إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة ، وسوف تزداد بعض الأنشطة مثل التدريب ، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات .

(2) **التغيرات في تركيب قوى العاملة:** كذلك من التغيرات زيادة عنصر المرأة في العمالة ، حيث يتطلب زيادة معدل هذا الصنف إعداد سياسات خاصة وخاصة الأمهات كمرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازات الحمل والولادة والرضاعة ، كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي ، ومنه يكون على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب وتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالعاملة من هذا الجنس .

(3) **العائد والتعويض المادي للعاملين:** إن ما تفرضه الظروف الاقتصادية كالتضخم بمطالبة العمال على رفع لأجورهم ، مما قد يوقع الكثير من المؤسسات في عدم القدرة على رفع الأجور التي تتناسب مع مستوى التضخم وبالتالي يكون ضعف الأجور وعدم توافر الحوافز الايجابية من العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد وخاصة منها المؤسسات الحكومية ، هذا بطبيعة الحال سيؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن الأعمال الإضافية خارج العمل الرسمي ، وكذلك عدم جدية التقارير الأداء السنوية على العاملين ، وأيضا عدم فاعلية الحوافز السلبية ، وهذا يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل .

(4) **زيادة حجم العملة:** إن النظام التعليمي يعتبر المصدر الرئيسي لما تحتاج إليه المؤسسات من متخصصين ، وبالتالي عجز النظام التعليمي عن توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق أساليب أو برامج الأفراد تحتاج لمؤهلات تعليمية معينة ومهارات متخصصة ، ونتيجة لاتساع رقعة التعليم الجامعي ، وبالتالي زيادة الأفراد الراغبين والباحثين عن العمل ولكن ما يلاحظ أن هناك اختلال في هيكل العمالة ، حيث أن نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن العمل من ذوي مؤهلات والتخصصات غير المطلوبة ، في المقابل وجود التزام الدولة بإيجاد فرص العمل لخريجي الجامعات ، وهذا ما يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة ، بما يوفر التخصصات المطلوبة ، وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية.

(5) **التشريعات واللوائح الحكومية:** لاشك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله ، فكانت إدارة الموارد البشرية وخاصة منها المؤسسات القطاع العام غير قادرة على إعداد سياسات للعمالة تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها ، لأن معظم سياسات تحكمها لوائح وتشريعات حكومية ، فأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية تنحصر في

تطبيق نصوص هذه اللوائح في مختلف المجالات مثل الاختيار ، الأجور ، الترقية ، نظم التأديب والتحفيز ، تقييم الداء وإعداد التقارير السنوية عن العاملين... الخ .

كما أنه من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغيرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات العمل ، يسبب التضارب والمشاكل في تطبيقها ، ولذلك فإن معايير الكفاءة إدارة الموارد البشرية هو درجة مهاراتها وقدراتها على الإلمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها.

من كل ما سبق من تحديات استلزم وضع مهام وأنشطة ووظائف مرنة ومناسبة تكون متفتحة على هذه الأخيرة تتبناها إدارة الموارد البشرية .

الفرع الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها **Taylor** أول نواة الوظائف (الاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز) ، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية **Elton mayo** وزملائه لتضيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تمثلت في العلاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحاد المهنية و السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسديا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة ، وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على السلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر فكانت الحاجة إلى بروز تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين، وإشباع حاجاتهم مع إيجاد وحدة للتطوير العمل وتحديد أساليب العمل للمساعدة ضمن حدود معقولة ، والتخطيط لتطوير هؤلاء الأفراد ، يمكن إجمالها الوظائف المذكورة أعلاه بما يأتي :

1)تخطيط للموارد البشرية : تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ، وهو مفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا للإبقاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

فاحتياجات الموارد البشرية قد تعتمد على المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فمثلا عند التوسع في نشاطات المؤسسة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية،

وكذلك بالنسبة إلى التكنولوجيا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية ، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة¹.

(2) الاستقطاب : هو النشاط الايجابي تتوجه به الإدارة في أسواق العمل المحتملة ، للتعرف على المعروض من الوارد البشرية وفرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها ، ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر وإقامة علاقات واتخاذ إجراءات لحث الموارد البشرية على السعي إلى طلب العمل².

وتكتسي هذه العملية أهمية كبرى في داخل المؤسسات إذ أنها تساهم بفاعلية لتحقيق الأهداف التالية:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين، ويتم الاختيار النهائي من بينهم يؤدي إلى تقليل المتقدمين الغير المؤهلين.
- الإسهام في زيادة وفي استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تقليل جهود الأنشطة الخاصة بالكوادر البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.

¹ سهيلة محمد عباس ، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 2002، ص:56.

² عصام الدين أمين أبو علفه ، " إدارة الموارد البشرية (نظرية والتطبيق) ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2005، ص:87.

(3) الاختيار: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف ، والاختيار ، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب ، وذلك ضمانا لوضع الفرد في المكان المناسب¹.

ومن المؤكد عملية الاختيار تحقق مزايا للمؤسسة والعاملين فيها ، فتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها في الكفاءة والنمو والبقاء في الأجل الطويل ، وذلك باستخدام العناصر الفعالة من الموارد البشرية ، كما يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم من خلال وظائفهم بالمؤسسة ، بما يرفع مستويات رضائهم عن العمل .ومن أهم فوائد الاختيار للمؤسسة² ما يلي :

- وضع الفرد في وظيفة تتناسب وإمكاناته ، يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل بما يؤدي بالضرورة إلى رفع مستويات أدائه.

- حسن استخدام الموارد البشرية بالمؤسسة ، باستغلال كافة إمكانيات الفرد بشكل ايجابي في وظيفته داخل المؤسسة.

- انخفاض تكلفة العمالة بالمؤسسة كنتيجة طبيعية لارتفاع مستويات الأداء ، وتخفيض معدل دوران العمل ، نتيجة رضا كل فرد عن الوظيفة التي يشغلها وتتناسب مع خصائصه.

- زيادة كفاءة نظام التدريب لعاملين أحسن اختيارهم ووضعهم في وظائف تتناسب معهم ، وينتج من ذلك زيادة العائد على الاستثمار في التدريب.

- الإسهام في تحسين صورة وسمعة المؤسسة في المجتمع نتيجة استخدامها أنسب الكفاءات العاملة في مختلف وظائفها.

كما أنه من أهم فوائد الاختيار للعاملين هي:

- تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة للموارد البشرية المتاحة من فاعلية وكفاءة الأداء.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص : 34.

² عصام الدين أمين أبو علقه ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 106.

- رفع الروح المعنوية لعاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة نتيجة رضائهم عن الوظائف التي يشغلونها وتناسب مع قدراتهم وميولهم.
- إشباع حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات لدى العاملين نتيجة تحقيق التوازن بين خصائص الفرد وخصائص الوظيفة التي عين فيها .
- إشباع حاجات الأمان والاستقرار لدى العمل ، نتيجة عدم تفكيره في ترك وظيفته لوظيفة أخرى ، طالما أن تصميم الوظيفة التي يشغلها تتناسب مع مواصفاته الشخصية.
- تقليل مسببات الإحباط لدى العاملين ، والتي قد ترجع إلى وضع الفرد في وظيفة أقل أو أكثر من إمكانياته وقدراته.

(4) التحفيز : يعرفه محمد فالح صالح¹ بأنه " شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة وقد يعرف بأنه الأسلوب معين يهدف إلى الزيادة قدرات مما يعكس إيجابا على فاعلية الإنتاجية لهم كما ونوعا ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها ".

مما شك فيه أن المؤسسة تسعى على تحفيز عمالها بغرض الوصول إلى غاية محددة أهمها ما يلي :

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموارد البشرية وذلك بسعي إلى رفع الإنتاج من حيث الكم وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها لأن الحوافز المادية الايجابية لها أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخل إذ أنها تمكن من وفاء بعض التزاماته المادية، مما يدفعه إلى الإخلاص في عمله.
- ربط أهداف المؤسسة ومواردها البشرية بأهداف المجتمع، حيث استخدام الحوافز يدفعهم ويرغبهم في العمل و الزيادة في الإنتاج من حيث النوع والكم سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها للأفراد المجتمع وهذا ينعكس على سمعة المؤسسة بين أطراف المجتمع الذين بدورهم تزيد رغبتهم في التعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غير ها من المؤسسات .

¹ محمد فالح صالح ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار كامل لنشر ، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص :69.

(5) التدريب: نشاط متغير متجدد، لمسايرة الجديد في الفكر الإداري الحديث والتقدم التكنولوجي¹.

سوف نتعرض لأهمية التدريب باختصار لأننا سوف نتعرض إلى هذا الموضوع في الفصل الثالث من هذا البحث بأكثر توسع ، فوائده كثيرة² نذكر البعض منها كالآتي:

- عن طريق مواكبة التدريب ومن خلاله يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة ، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة ، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
- يعمل التدريب على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ، وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع.

- يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة الحوادث.

- يحسن التدريب خدمات المؤسسة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.

إذا ما يمكن استخلاصه واستنتاجه من وظائف إدارة الموارد البشرية ، أهدافها جميعها تصب في تحقيق أعلى مقدرة وأعلى رغبة في الوقت نفسه لدى العنصر البشري في العمل ، وإسهام في دمج مع الموارد المادية الأخرى ، لتحقيق مستوى الأداء المتميز والجيد والذي تتجسد معادلته في أن³ :

$$\text{المقدرة} \times \text{الرغبة} = \text{مستوى أداء بشري جيد} .$$

¹ عبد العزيز على حسن، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود "، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص:138.

² محمد فالح صالح ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 102.

³ عمر وصفي، "مرجع سبق ذكره"، ص:32.

فالمعادلة توضح أن الأداء البشري الجيد لا يأتي عن طريق المقدرة لوحدها ، بل لابد أن تقترن المقدرة لدى العنصر البشري برغبة لديه في العمل تكون ناتجة عن روح معنوية عالية ، والعكس صحيح فالعمل الجيد لا يتحقق إلا بوجود مقدرة ورغبة في العمل بأن واحد .

فعللاقة شقي المعادلة تكاملية ووضعت إشارة (X) بدلا من إشارة (+) لأن إشارة الأولى حسابيا تعظم القيمة أكثر من إشارة الثانية ، وهذا ما يجيب على إدارة الموارد البشرية ليس فقط إيجاد الشق الأول من المعادلة فحسب ، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن ، للوصول إلى أعلى مستوى أداء ممكن. إذا وظائف إدارة الموارد البشرية هو نظام مكوناته متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض . إذا مهمة إدارة الموارد البشرية تكمن في أن تحقق أعلى مقدرة وأعلى رغبة لمواردها البشرية، مما يساهم في دمجها مع الموارد المادية، وجعله مرتاحا في مكان عمله داخل المؤسسة. وبالتالي عندما تستطيع إدارة الموارد البشرية أن نحقق معادلة مستوى الأداء تكون قد حققت مخرجات لدى مواردها البشرية وهي ما يلي¹ :

- جودة أداء عالي الجودة؛
- زرع الولاء والانتماء في نفوس الموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة تجاهها .

- المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أصبحت الآونة الحالية يتسم فيها المحيط والبيئة بإفراز تغيرات دائمة منها التغيرات التكنولوجية المذهلة ، مما زاد الوعي للإدارة في المؤسسات تبني فكر استراتيجي كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة لضمان البقاء والنمو والازدهار ، منها إدارة للموارد البشرية المسؤولة عن إدماج مواردها ومساهماتهم في نجاح إستراتيجية المؤسسة ، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري لهذه الإدارة محاولينا في هذا المبحث تقديم مفهوم الإستراتيجية وارتباطها بإدارة الموارد البشرية .

¹ عمر وصفي ، "المرجع السابق" ، ص: 33.

المطلب الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قبل التعرض إلى المفهوم الشامل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نعرض على تعريف الإستراتيجية باختصار ثم الإدارة الإستراتيجية حتى يتسنى ربط مصطلحات مع بعضها البعض حسب تطورها.

الفرع الأول: الإدارة الإستراتيجية

تعود كلمة إستراتيجية (*Stratégie*) إلى جذور الحضارة اليونانية وهي متسمة من كلمة (*Strategoe*) والتي تعني علم الجنرال¹. إلا أنه حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة ، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة على أنه " فن القيادة أو الإدارة " ، وقد ظهر تطبيق هذا المفهوم بصورة واضحة في سنة 1951 عند ما أشار (*Newman*) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي²، فعبّرت بذلك على أنها الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

ويكون من أشهر التعارف الإستراتيجية هو تعريف أحد رواد الإستراتيجية التنافسية (*Porter*) الذي يراها بأنها: " البحث عن الميزة تنافسية، بخلق الموازنة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة "³.

وقد عرفها قاموس " أكسفورد " (*Oxford*) أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعد بصورة شاملة⁴.

كما أن الإستراتيجية هي مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل، وبهذا فهي تمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقاً من تعبئة الموارد في محيط متغير، بهدف تلبية احتياجات

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، " مرجع سبق ذكره "، ص: 39.

² نفسه المرجع ، ص : 47

³ P . Charprntier : " *Organisation et gestion de l'entreprise* " ، édition : Nathan . P : 58

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين) " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999، ص ص : 17، 18.

السوق ورغبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة¹. الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط، وهي عملية شاملة². كما أنها بالنسبة لشاندر (Chandler) هي التي من خلالها حدد للمؤسسة أغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل، وبالتالي تكون على توافق مع خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف³.

وفي ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد، وما يعنيه ذلك من تغيرات متوقعة وغير متوقعة في جميع النواحي وخاصة منها التكنولوجية فلا بد من رؤية للإستراتيجية بمنظار جديد يكون مجاله واسع في المفاهيم المتعددة، لتحتوي على فعاليات لم تعد قبلا محسوبة على الإستراتيجية، وهذا ما أشار إليه مانتربارغ (Mintezberg) أن الإستراتيجية لم تعد محصورة في مفهوم واحد يعطى بشكل كلي وشمولي وعميق.

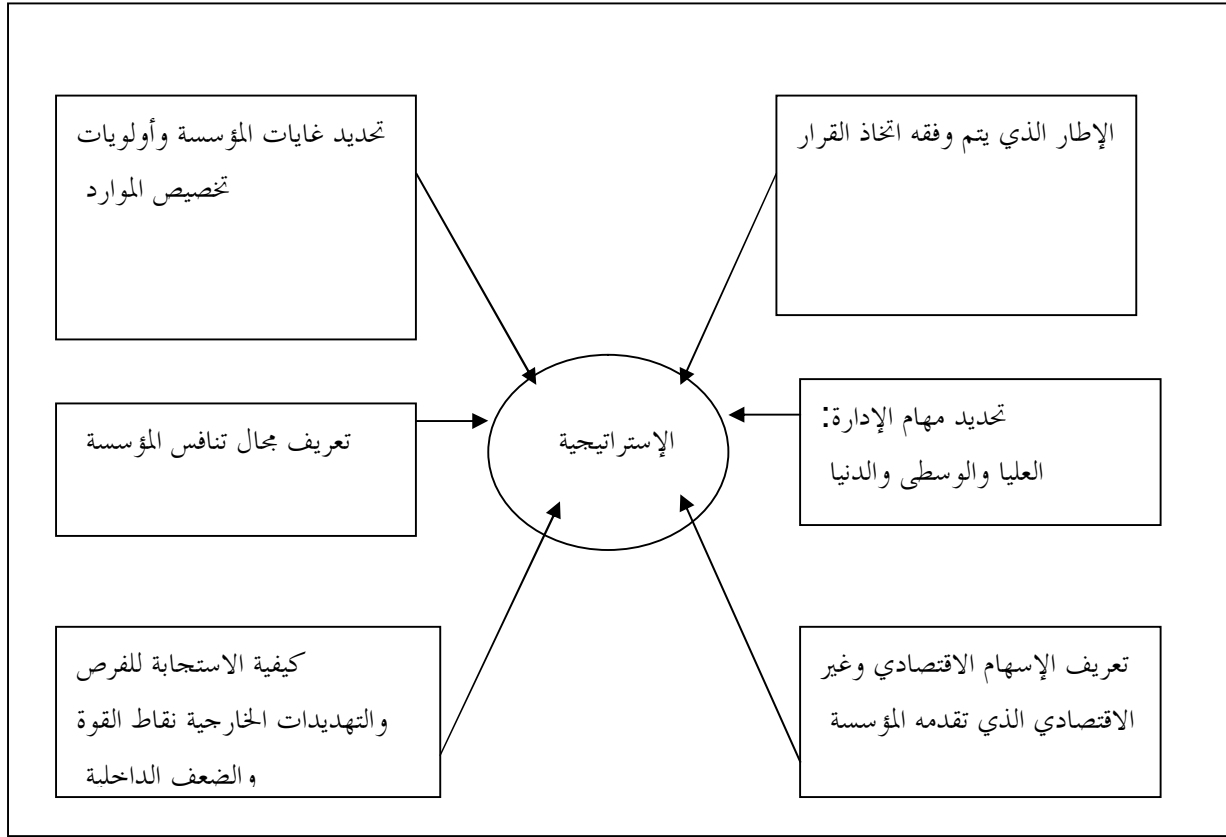
ولقد ذكرها (A.Martinet) أنها " مجموعة القرارات والتصرفات المتعلقة باعتبار الوسائل، والربط بين الموارد لتحقيق الأهداف"، وبذلك فإنه اعتبرها وسيلة وأداء لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف والتركيب بينها، فضلا على الاهتمام بعلاقة المؤسسة وبيئتها أي يجب الاهتمام أيضا بنشاط المؤسسة⁴. وبما أن الإستراتيجية تحيط بجميع أنشطة المؤسسة فإنه نخلص من التعارف السابقة أنها مرتبطة بأبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الشكل رقم (1) التالي:

¹ Gerry Johnson , Heran Scholes , " Stratégique " ,publi-union , paris ,2000,P :27

² Philippe Lorimo , Jeun Tarondeau , " De la stratégie aux processus stratégique " , Revue francais de gestion ,N° 117 , 1998, P :11

³ Michel Weill, " Le management (la pensée , les concepts, les faits)" , paris ,2001 ,P :106

⁴ A . Martinet , "Stratégie " , Vuibert , Paris , 1983 , P : 13



الشكل رقم : (1) الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية

المصدر : محمد محمود مندورة ومحمد جمال الدين درويش ، " التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات " ، جامعة الملك سعود ، 1994 ، ص : 12

وفي ما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد¹ :

- يتم اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات منسجمة ومتكاملة بإعطاء الإستراتيجية الإطار العام والموحد. فالإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها.

- خطط العمل وأولويات تخصيص الموارد والمساهمة في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات البعيدة المدى فالأداة المساهمة فيها هي الاستراتيجي ، وهي نظرة تقليدية تعتبر الإستراتيجية

¹ محمد محمود مندورة ومحمد جمال الدين درويش ، " التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات " ، جامعة الملك سعود ، 1994 ، ص ص : 14-15.

وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمؤسسة ، وذلك بمعرفة الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات والموارد المطلوبة توفيرها .

- المجال الذي تتنافس فيه المؤسسة تقدم الإستراتيجية تعريفا له، ويتطلب تحديد هذا المجال التطرق لقضية توسيع وتنوع النشاطات، وكذلك مجالات العمل المطلوب التحلي عنها. أي أن الإستراتيجية تحدد مجالات العمل الحالية للمؤسسة وكذلك مجالات العمل التي يجب أن تكون في المستقبل.

- الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي تستعمل الإستراتيجية كوسيلة لتحديد لها ، ويكون الهدف من ورائه هو تحقيق التفوق الدائم والمستمر على المؤسسات المنافسة الأخرى في جميع مجالات النشاط ، ولا يكون هذا التفوق إلا بالفهم الشامل والعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة .

- التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحقيق التوافق بينه وبين الإمكانيات الداخلية الإستراتيجية أداة مساعدة على تحقيقه.

- للتمييز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة و الأخذ البعد الواسع لضرورة مراعاة مصلحة تتعدى الإدارة بمستوياتها المختلفة، من الإطار إلى العامل البسيط ، تشكل إستراتيجية لذلك نظاما منطقيا ، وتكون ناحية بتوزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات الانسجام ، وبعد النظر عن هيكل المؤسسة ، وتكون الإستراتيجية متشكلة من ثلاث استراتيجيات هي (إستراتيجية المؤسسة ، إستراتيجية العمل ، إستراتيجية التشغيل) .

- ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد، وعدم حصر وتوجيه الإستراتيجية نحو التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل.

إن هذه الأبعاد التي تم استعراضها تمنح في معظمها المتكامل للإستراتيجية مما يجعلها إطار مهم للعمل، ومن خلاله تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع وتتكيف مع المتغيرات البيئية مما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء.

كما يمكن هذا التصور من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام الإستراتيجية للمؤسسة، أمام مجموعات المصالح المختلفة التي تحيط بها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة هي ذلك الإطار العام الذي يرشدها إلى التفكير والتصرف انطلاقاً من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبني هذا التفكير والتصرف وسيلة لتحقيق الأهداف ، وموجه لقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها حسب التطور المستمر ، ولمواطن قوتها من خلال أحداث الموائمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه ، والوصول إلى الأداء لرسالتها وتحقيق أهدافها .

وبربط الإدارة مع الإستراتيجية فانه تم تعريفها في كتاب إستراتيجية المؤسسة¹ : " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف ".

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية بين الباحثين وذلك بسبب اختلاف الأهداف ومن أهمها :

- تعريف ألفرد شاندر (Chandler 1962) بأنها : " تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة ، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف "2.

- تعريف منتزبرج و واترز (Mintzberg et Waters) : " نط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات وسواء كان هذا النمط نتاجاً لاستراتيجيات مقصودة - أو مخططة - أو نتاجاً لاستراتيجيات غير مقصودة - أو غير مخططة أو طارئة "3.

¹ R.A thietrat : " La Stratégie d'entreprise " 2 édition M C G RA whill 1991 P :75

² C.Kennedy : " Les idées essentielles des auteurs les plus cités " , édition Maxina , paris ,2002 .

³ نبيل محمد مرسي ، " استراتيجيات الإدارة العليا ، إعداد ، تنفيذ ، مراجعة " ، المكتب الجامعي الحديث ، 2006 ، ص : 38.

وفي ضوء هذا فإن الإستراتيجية تتضمن ما هو أكثر من تخطيط مجموعة من التصرفات. بمعنى أن الاستراتيجيات الناجحة يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة وبدون قصد ، وبالتالي ففي الممارسة العملية تتكون استراتيجيات المؤسسة من مزيج من الاستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة ، مع الأخذ في الاعتبار أهمية أن تدرك الإدارة عملية بروز بعض الاستراتيجيات غير المقصودة ، والتدخل في الوقت المناسب بوقف تطبيق الاستراتيجيات غير الناجحة ، والعمل على تعزيز الاستراتيجيات الناجحة ، هنا يجب توافر المقدرة على التفكير الاستراتيجي¹.

وحسب تعريف السلمي (2001): "أما الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية ، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد لتعامل معه"².

كما عرفها (Wheelen et Hunger2002) : " الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لحفظ الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"³.

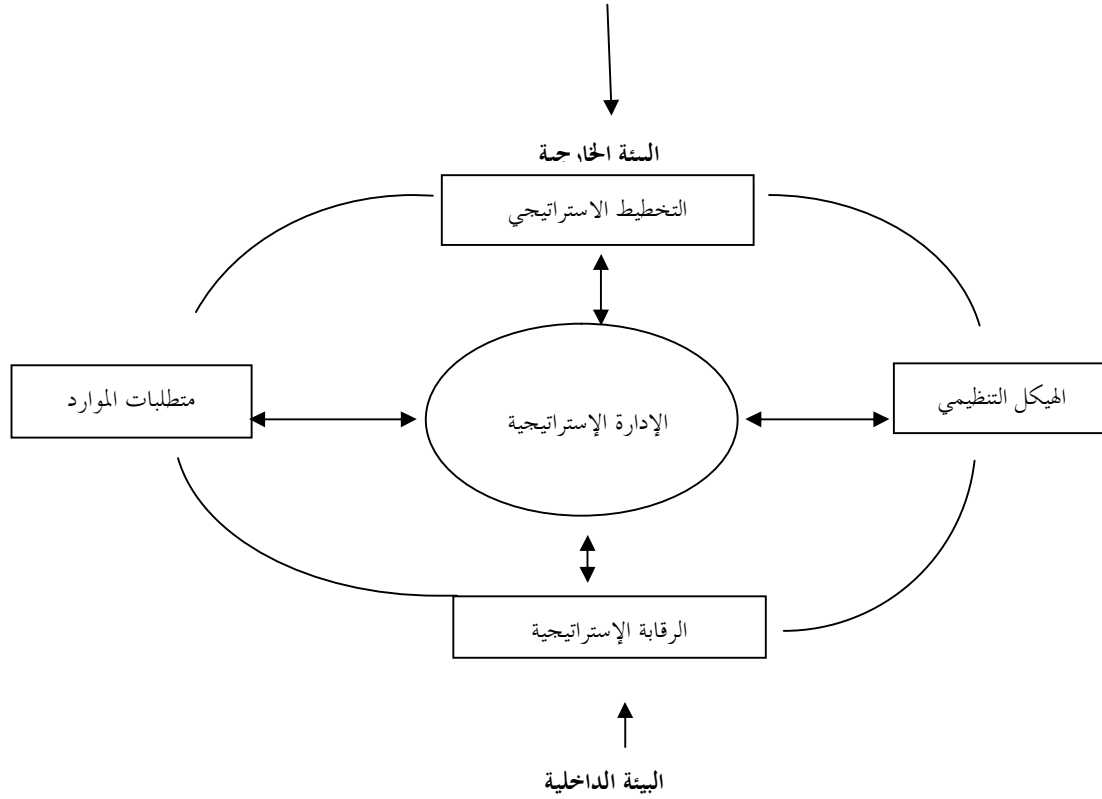
أما رو (Row) يرى أن الإدارة الإستراتيجية ، تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والهدف الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المؤسسة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل رسم الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية المحافظة على قيم المؤسسة ، أي تحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تتبناها المؤسسة . وتقويم البيئة الداخلية، وقد تبني هو وزملائه ما يسمى نموذج الأربعة العوامل الإدارية الإستراتيجية⁴ ، والشكل (2) يوضح مكونات النموذج :

¹ محمد سمير أحمد، " الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية " ، دار المسيرة، 2009، ص : 23.

² علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001، ص : 76.

³ محمد سمير أحمد، " مرجع سبق ذكره "، ص : 23.

⁴ عبد العزيز صالح بن جنتور ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 46.



الشكل (2) : نموذج الأربعة العوامل لإدارة الإستراتيجية
المصدر : عبد العزيز صالح بن حبتور ، المرجع سبق ذكره ، ص : 46

في حين قام بيرنز (Burns 1992) بوصف هذه العوامل للإدارة الإستراتيجية على أن الاهتمام الأول هو :

- النظام الكامل لأنشطة المؤسسة ، بما في ذلك الأهداف المشتركة والحدود التنافسية .
- مطابقة أنشطة المؤسسة مع البيئة التي تعمل من خلالها .
- التأكيد على الهيكل الداخلي ، والممارسات والإجراءات التي تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها .

- مطابقة أنشطة المؤسسة بقدرة مواردها، مع تحديد المدى الذي يمكن خلاله توفير المصادر الكافية للاستفادة من الفرص أو تهديدات في محيط المؤسسة.

- إطار الدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

- اكتساب، تجريد، إعادة تخصيص المصادر.

- ترجمة المجموعة المركبة والديناميكية للمتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة في شكل مجموعة تأسيسية لأهداف مستقبلية واضحة التي يمكن تنفيذها عندئذ على أسس يوم بيوم .

كما عرفها بيرس وروبسون (Pearce et Roburson 1988) كالتالي¹ : " تعد الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات والأفعال ينتج عنها صياغة وتنفيذ استراتيجيات تم تصميمها للوصول إلى أغراض المنظمة " .

نستنتج من التعارف السالفة الذكر على أن بعضها قد أكدت على صيغة التخطيط لرسم رسالتها وتحدد غايتها وأهدافها ، في حين أكدت التعارف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة المؤسسة ، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا ما تمليه العوامل البيئة المحيطة بها .

يعني هذا أن الإدارة الإستراتيجية هو كل ما يرغب به المهتمون للوصول إلى الحاجات في المستقبل القريب أو البعيد ، أي تعامل الإدارة مع كل من الغايات والوسائل ، بالنسبة للغايات فهي تشخيص وتوصيف الرؤية المستقبلية في خلال عدة سنوات قليلة ، أما كوسيلة فهو كيف يمكن توقع تحقيق هذه الرؤية، يمكن هنا التركيز على مهمة المؤسسة و إستراتيجيتها ، مع الاهتمام بالموارد البشرية المطلوبة لتمكنها من النجاح .

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل ، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته

¹ مايكل آرمسترونج ، ترجمة إناس الوكيل ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص : 40.

الوظيفية في مكان عمله ، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها ، وفي ظل البيئة التي تعيشها المؤسسة وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها.

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب ، أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل ، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات ، ومنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة ، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة لها ، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها ، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها ¹.

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

إذا إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها، بإستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وتتضمن هذه الإستراتيجية التفصيلية ما يلي ²:

- الأهداف الإستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات التدريب و التكوين وتنمية ورعاية الموارد البشرية؛

¹ راشد محمد عبد الجليل ، أحمد فؤاد سالم ، "إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي " ، بدون ناشر ، 2000، ص: 439، 440.

² علي عبد الوهاب ، "إدارة الأفراد منهج تحليلي " ، القاهرة المكتبة عين الشمس ، 1974 ، ص: 36.

- غاية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري ؛
- رؤية الإدارة التي تحددها لما ينبغي أن تكون عليه الممارسات في مجال الموارد البشرية؛
- سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحكم إليها في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف إستراتيجيه ؛
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها الوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى مستويات المحققة للأهداف والغايات؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الانجازات المحددة .

يتضح لنا من ما سبق أن إستراتيجية الإدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة، وهي تشمل على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة ، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة¹.

بينت بعض نتائج الدراسات أجريت على عدد من الشركات حققت نجاح منها يابانية وأمريكية لمعرفة سبب التميز والنجاح ، فظهرت هذه النتائج سبب النجاح وجود إستراتيجية جيدة تهتم ومناسبة للموارد البشرية وإدارتها ، حيث وجدت هذه الدراسة أن هذه الشركات تبني إستراتيجية استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل ، وتوفير تعليم وتدريب مستمر لها وتدفع لها تعويضات مناسبة، وتصمم سياسة تحفيز جيدة لها وتوفير برامج فعالة لحمايتها من المخاطر العمل ، وتصمم الوظائف بشكل توفر لشاغلها عنصر إثارة والتحدي وتحمل المسؤولية ، مما جعل هذه الشركات مكانا محببا للعمل بالنسبة للموارد البشرية ، هذا كله رجع على الشركات بالإيجاب حيث درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية ارتفعت مع جودة الأداء ، وانخفض معدل دورانها ، فكانت

¹ عمر وصفي عقلي ، "مرجع سبق ذكره"، ص: 71.

النتيجة أن الشركات توصلت إلى منتجات وخدمات ذات الجودة العالية ، وأسعار مناسبة ، مما خلق لزبائنها الرضا والسعادة ، وحصة سوقية أكبر ، وتميز ومنافسة الزاخرين بقوة¹.

أما في ظل التغيرات التكنولوجية والعمليات المتسارعة لا يتحقق البقاء و النمو إلا من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن في الوقت المناسب ، وهذا سيتند على استراتيجيات تنبثق من واقع العمل مباشرة ، أي يتطلب توفير موارد بشرية بمهارات وكفاءات عالية تكيف للبيئة وتبنى التطبيقات المعرفية² قد يتطلب هذا استخدام بعض التطبيقات العملية من إدارة الموارد البشرية مثل تقديم برامج تدريبية ، تصميم نظام حوافز... الخ.

إلا أنه مازال الاهتمام بالموارد البشرية يحتاج إلى تطبيق فعلي وليس مجرد اهتمام بتقديم المفهوم نظريا، فبرغم من إدراك المؤسسات لأهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية إلا انه تحديد الميزانيات والبرامج التدريبية غير كافية ، أي أن تقديم التدريبات لا تحقق الحاجة الفعلية للأفراد ، في كثير من الأحيان تقدم هذه التدريبات كميزة ممنوحة أو كإجراء روتيني لترقية .

إن تحقيق التميز في الأداء في ظل التحديات البيئية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية ، أو التكنولوجية ، بل على قدرة تطوير الكفاءات البشرية واستثمارها ، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ على مكانتها وبقائها ونموها .

كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفاعلية المؤسسة التي تحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء ، بحيث تساهم إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال³:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار والتطوير والتي تتصف بالأداء الجيد ؛
- تدريب مواردها البشرية على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني ؛
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛

¹ George . T.Milkovich , Jhon w . Boundreau , (hrm), Irwin? 7 ed ,inc .illinois ,1994,P :42.

² سهيلة محمد عباس ، "مرجع سبق ذكره" ، 2006 ، ص : 29.

³ جمال الدين محمد مرسي ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 23.

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل .

الفرع الثالث : الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الدعامة الحقيقة التي تستند عليها المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية المتمثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، إذ هم الأداة التي تحقق الأهداف الإستراتيجية، لأنهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية.

إن اهتمام الإدارة الحديثة بالموارد البشرية ما هو إلا محاولة التعبير عن إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

كما أن اهتمام تلك الإدارة بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من منظور الإدارة الحديثة أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط والإعداد ، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، والتي تؤكد الدراسات الحديثة على أن استغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدر الخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب¹.

- التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات صلة بالرأس المال الفكري والمعرفي؛

- توازن الموارد البشرية أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات والمهارات فهو الذي يحسن عمليات تنفيذ الإستراتيجي والإبداع الفكري.

إن من أهم ما حدثته التغيرات والتحويلات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام والعناية بالموارد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا بناء على الأسس التالية²:

¹ علي السلمي، "مرجع سبق ذكره"، ص:42.

² علي السلمي، "المرجع السابق"، الصفحة نفسها.

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدر معلومات والاختراعات، والابتكارات عنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية؛
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا ، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي والتطوير والإنجاز؛
- إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجديد والعالي دون الرقابة المباشرة؛
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسئوليات العمل.

فلقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية حيث تحتم عليها ضرورة احترام إنسان واستثمار قدراته وطاقاته ، وذلك بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له ، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية أضيفت عليها كلمة إستراتيجية ، وضمن هذا الإطار فإن التغيير في المفهوم عكس تحولا في دور وممارسات وظيفة هذه الإدارة مما يتطلب تناول أهمية هذه الفروق بين كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على النحو التالي :

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- ركزت على الأداء الآلي للمهام التي تسلم له - إعطائه فرصة التفكير والابتكار والمساهمة في دون منحه فرصة التفكير واتخاذ القرارات، أي حل المشاكل و تحمل المسؤوليات ، أي اهتمت اهتمت بالبناء المادي لإنسان وقواه العضلية.
 - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين - تمكين إنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في البيئة المادية للعمل ، أي ركزت على الجوانب تحمل المسؤولية ، أي الاهتمام لمحتوى العمل والمادية في العمل . والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية لفرد بالحوافز المعنوية .
 - اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل - التنمية البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق التكوين المهني الذي يركز على لإكساب الفرد لطاقت التفكير والابتكار عند لإنسان، وتنمية مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون العمل الجماعي وشحذ روح الفريق. السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها .

الجدول رقم (1) : الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
المصدر : على سلمى ، مرجع سبق ذكره، ص: 45

- وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي :
- تعد نظاما متكاملا ومترابطا تضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها؛
 - تتوقف فعاليتها على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية ؛
 - يعتمد نجاحها في الوصول إلى أهدافها على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة؛

- يتوافق نجاحها على مدى تناسقها مع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالتسويق، والإنتاج و التمويل الخ.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للموارد البشرية تتطلب ما يلي:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء؛

- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدفة (مهارات، قدرات، اتجاهات.. الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المدخل المناسب لسد الفجوة ؛

- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي ؛

- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري ؛

- توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل المشاكل المؤسسة وتطوير أدائها .

المطلب الثاني: أهمية وفرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات، بسبب أولا زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى المهارات والقدرات البشرية التي توفر لها القدرة على تحدي المتغيرات البيئية ، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية ، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية .

الفرع الأول : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيات حديثة ، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها ، وتحليلها ، وتوظيف

الكميات الضخمة والسائلة منها ، بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية ، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة ، وأن تكون جزءا أساسيا و مكملا لإستراتيجية المؤسسة ككل . ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية¹، وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة ، بسبب تحديات البيئة ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك :

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية ؛
- شعور الأفراد بقلة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا الحديثة ؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال ؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم لأدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز، المكافئة؛
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم ؛
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط ، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم ؛

¹ زهير صباغ وعبد العزيز أبو نبعه ، " التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية " ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، 1990، ص:285.

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من ضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة تطوير مهاراتهم (التخطيطية، والإدارية.. الخ)، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية؛
- تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم، وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط .

الفرع الثاني: فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يجب الإشارة أن إدارة الموارد البشرية شهدت تطورا وتسارعا نحو المنظور الإستراتيجي ، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن 20 وهذا بناء على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات¹:

(1) حجم وسرعة التغيرات البيئية : يحدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغير التي يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنشرها داخل المؤسسة.

(2) ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة: أدت التغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى تعقد البيئة وزيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسة إلى تنويع أساليب إدارتها واعتماد إستراتيجيات مرنة تحقق لها التميز ، وضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة المرنّة سواء على مستوى صياغة الأهداف ، أو اختيار البدائل الإستراتيجية ، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية .

(3) الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية : بالنظر إلى المؤسسة تنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة ، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاح المؤسسات خاصة اليابانية ارتبط إلى حد كبير بمقاربات تخصص بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

¹ Bélanger I. At AL, " Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines " , chicotin Gaétan Morin,1999,p :125.

ويبرز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية ، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاح المؤسسات في بيئة ذات تغير سريعة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة ، يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية¹ وأمام تعدد المقاربات فإنه من الضروري القيام بتوطئة وقراءة نقدية للنماذج والفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية ، وسوف نتطرق في البداية إلى مرتكزات وفرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

فقد تم التطرق في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى التغير في المؤسسة ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق ، والمسؤولية والاستقلالية والتعاون والتزام الموارد البشرية ، حيث لا تساهم إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط ، بل وفي إعادة التوقيع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أحدا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية² :

- تعد المؤسسة نظاما مفتوحا يتوقف نجاحه على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته أو بين النظام والبيئة ، مما يتطلب وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية ، والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة؛

- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ضل بيئة عمل مشجعة ومحفزة ، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة ؛

- ضرورة إحداث تغير في أساليب الإدارة مما يؤدي إلى تدخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة؛

¹ Armand Dayon , op .cit ,p :331.

² Bélanger l .Et A op.cit ,p :125.

- يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشرابة ، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة البشرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسة؛
- يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوس بدل علاقة الصادم ؛
- إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة .
- وتعد تلك الفرضيات نتاجا للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين الرئيس والمرؤوس ، ذلك أن المراحل المختلفة للتصنيع أفرزت خمسة أنظمة للموارد البشرية تمثلت في ¹:
- نظام الحرفي حيث كانت علاقة العمل موجهة بين الحرفي الرئيس ومستخدميه؛
- نظام السوق حيث علاقة الاستخدام تتأثر بتكاليف العمل؛
- النظام التقني، حيث علاقة الاستخدام تتأثر بالإنتاجية؛
- نظام مسار الوظيفي حيث علاقة العمل محكومة بثقافة المؤسسة ؛
- نظام الالتزام حيث علاقة الاستخدام تحكمها الثقة؛
- لقد حقق النظام الأخير للموارد البشرية من خلال المساهمة المالية ، وتحسين الجودة وتطوير برامج المسار الوظيفي قطيعة مع القيم التقليدية للسلطة والمراقبة ، كما شكل بذلك مرجعا للعديد من الباحثين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية .

المطلب الثالث: إشكالية التحول نحو إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفت إدارة الموارد البشرية التي ظهرت معا بداية الثمانيات من القرن العشرين ، تدعو إلى إعطاء البعد والدور الإستراتيجي لهذه الإدارة ، حيث نشطت من جديد

¹ Armand Dayon , op. . cit. p :332.

الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها " برالد وهامل " (Hamel et Prahalad 1990) حيث لعب المورد البشري وطريقة إدارته دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة ، كما شكل مصدرا جوهريا لإستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين .

(1) اختبار علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية : كقاعدة عامة ثم اختبار العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية من زاويتين¹:

- الزاوية الأولى لاتجاه البحث الأول وتضم الباحثين " دير " (Dyer) " شولر" (schuler) " ترسل" (Trussl) حاولوا معرفة متى وكيف يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين:

أ) المقاربة الأولى: تقوم على عدم مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة، بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ب) المقاربة الثانية: ترى أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الإستراتيجية.

- الزاوية الثانية لاتجاه للبحث الثاني تركز على الجمع بين الإستراتيجيات ونماذج سياسات الموارد البشرية ، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية ، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف الموارد البشرية ، تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة ، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على طبيعة الإستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة .

¹ D.Petit ,A .M.Bengue , " , "Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines" , revue française de gestion ,n°132,2001, p :32.

وضمن هذا المجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المنظمات، بحيث أختبر العديد من الباحثين أمثال " شولر وجاكسون" (Jackson et Shuler1987) مجموعة من النماذج التجريبية¹، بينما ركز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لإدارة الموارد البشرية ومختلف أنماط الإستراتيجيات في حين قام آخرون بفحص العلاقة الإستراتيجية وتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تنافس بين الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وسياسات إدارة الموارد البشرية.

وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة، لذا فإن كل اختيار لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة متطورة²، فقد أصبح الرهان الإستراتيجي الأساسي متمثلا في الاستقطاب والتدريب والتحكم في المورد والكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، وحسب³ "لوريون" و"كاسترو جيرن" (J.L Castro, F Guérin, J.Lauriol) فإن مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من حيث مفهومها.

إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الإستراتيجي المرتكز على الموارد البشرية وكفاءاتها، يجعل الإستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بإدارة الموارد البشرية، وأكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار ومستقبل المؤسسة، فإدارة الإستراتيجية تقيد وتوجه إدارة الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تنميتها في المؤسسة، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء.

¹ C.H Besseyre Des Horts, " Typologies Des Pratiques Des Gestion Des Ressources Humaines " Revue Francaise de gestion ,n°65,1987,p:149.

² D.Petitt .A.M.Bengue, op.cit ,p: 32.

³ J.L Castro, F Guérin, J.Lauriol, " Le Modèle Des 3 c en question ", revue française de gestion , mars –avril 1998 p:75.

المبحث الثالث : إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المؤسسة

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة ، هذا الاتجاه يدعى بالتكامل الإستراتيجي الذي يؤكد أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتوافق وتتطابق مع رؤية ، ورسالة ، وأهداف المؤسسة ، لأنها تعمل على خدمتها وهذا كله في ظل تأثير المتغيرات الخارجية أو الداخلية التي تعمل فيها المؤسسة .

المطلب الأول : مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها في الاعتبار لارتباطها الوثيق بين تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تحقق غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا و تدنيت ما تعانيه من مساوئ ، ومنه تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخلا أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة ¹ أي ترجمة الإستراتيجية العامة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية ، وسنحاول بشيء من الإيجاز تناول هذه المكونات على النحو التالي ² :

(1) الرؤية : هي الطريقة التي ترى بها الإدارة للمؤسسة المستقبل البعيد وبالتالي هي تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه ، أي الغايات والآمال التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل ، فالرؤية أساس التغير ، ومن المهم أن يشارك جميع العناصر في وضعها ، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الخلق والإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر والمستقبل.

(2) الرسالة: إن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشترك هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها ³ أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة والذي يمثل جزءا من رسالتها ، ويلاحظ أن رسالة المؤسسة لا تتغير

¹ محمد سمير أحمد ، "مرجع سبق ذكره" ص : 24

² علي السلمي ، "مرجع سبق ذكره" ص: 76

³ عبد العزيز صالح بن جنتور ، "مرجع سبق ذكره" ص : 92

باستمرار إلا أنها يمكن أن يتم تعديلها أحيانا كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف .

(3) الأهداف : من أجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى رسالة وكدليل للإدارة ، حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها وذلك في ضوء المسؤوليات المحددة والواجب القيام بها ¹ ، ويقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل ، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير ² .

هذا ولا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوءه تحديد الأجل الطويل أو الأجل القصير ، فبعض المؤسسات تتسم بالاستقرار ، ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها خمس سنوات أو عشر سنوات ، وهناك مؤسسات أخرى تتسم ظروفها بالتغير الشديد والمتلاحق ومن ثم فإن الأجل الطويل بالنسبة لها يكون سنتين أو ثلاث سنوات ، ويتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة، ولعلى من أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ما يلي :

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة اللازمة؛

- تدريب وتطوير الموارد البشرية؛

- صيانة الموارد البشرية؛

- تحفيز الموارد البشرية؛

- تحسين الإنتاجية وتطويرها؛

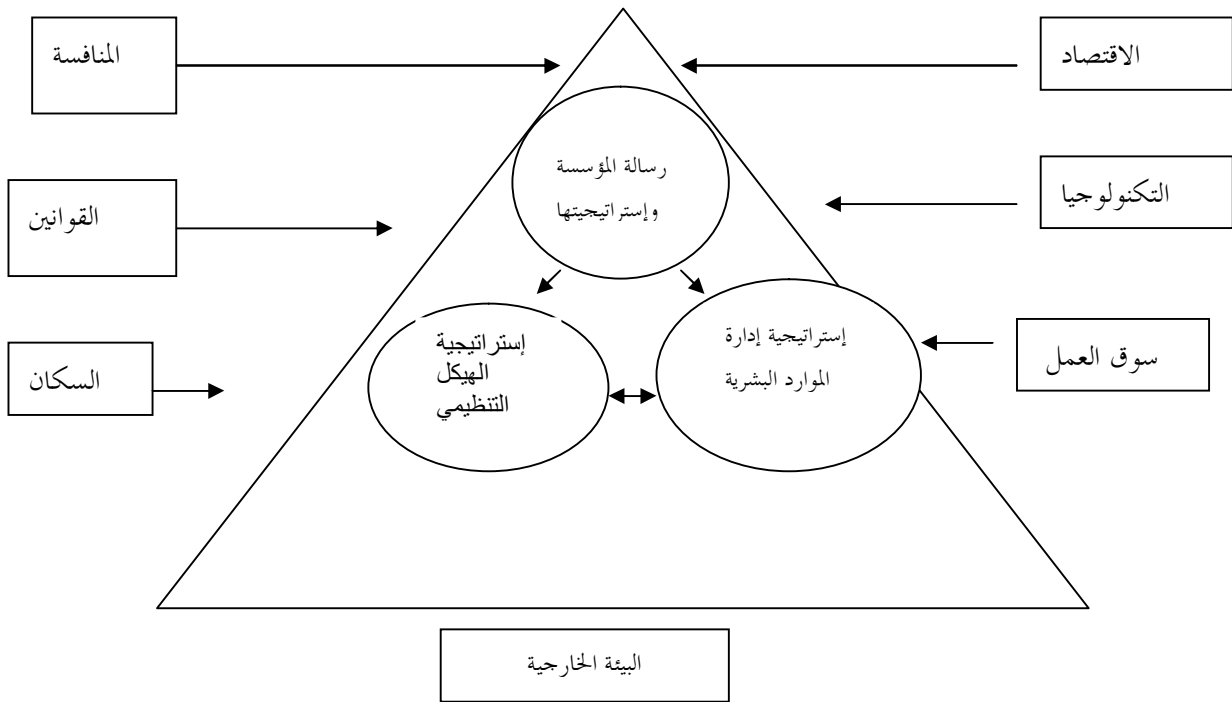
- تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة .

¹ زكريا المطلق الجدوري ، " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة " دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع " 2005 ، ص : 52.

² محمد سمير أحمد ، " مرجع سبق ذكره " ص : 42.

الأهداف الموضوعة للموارد البشرية شأنها شأن أهداف المؤسسة يجب أن تتصف¹ بإمكانية القياس وأن تكون محددة وقابلة لتحقيق ومكتوبة ومقبولة ، ومرنة ، وذات أولويات واضحة وشاملة ومتسقة مع باقي الأهداف الأخرى ، ومحددة زمنيا حتى تكون مرشدا للعمل وهاديا للإدارة في اتجاه قراراتها .

ويمكن توضيح عناصر الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية وكذلك عمليات التكامل والتنسيق بين تلك الإستراتيجية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى من ناحية ، والإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية أخرى من خلال الشكل (3) التالي :



الشكل رقم (3) مفهوم التكامل الاستراتيجي
المصدر عمر وصفى عقلى ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 73

¹ محمد سمير أحمد ، "المرجع السابق" ، ص : 44.

إذا فالشكل يبين لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع متطلبات رسالة وإستراتيجية المؤسسة، كما يتكامل ويتوافق مع متطلبات الهيكل التنظيمي (إدارات واحتياجات من الكفاءات والموارد البشرية) ، وعليه فإن هذا التكامل والتطابق يكون على جانبيين¹ :

- **التكامل الداخلي:** والمقصود به أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض، فهي تشكل نظام متكامل لإنجاز إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

- **التكامل الخارجي:** والمقصود بأن تحديات البيئة الخارجية يواجهها التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي ، حيث أن إستراتيجية الموارد البشرية هي نظام جزء من النظام الكلي الذي هو إستراتيجية المؤسسة ، التي تشمل على إستراتيجيه الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية ، التي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

المطلب الثاني: اختيار الإستراتيجية ودور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المؤسسة تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية بشكل يهدف ويعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ، وفي ظل الأهداف المراد تحقيقها ، يتم وضع هذه الاستراتيجيات ، واختيار الأفضل والأنسب منها ، وذلك على النحو التالي²:

الفرع الأول : الاستراتيجيات الرئيسية

وهي الإستراتيجية الشاملة والمسيطرة على المؤسسة ككل ، أي عبارة عن خطة رئيسية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي تشمل الاستراتيجيات التالية :

(1) **إستراتيجية الاستقرار :** يقصد بها الاستمرارية في الخدمة بنفس الخطة³ مع البحث عن التحسين التدريجي للأداء من خلال إدخال بعض التغيرات المحدودة من آن لآخر حتى لا يحدث نوع من

¹ عمر وصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 73.

² إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وحالات تطبيقية" المكتب العربي الحديث ، 1990 ، ص : 200.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 232.

الجمود ، والمؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تنظر إلى البيئة المحيطة بها على اعتبار أنها بيئة مستقرة نسبيا وتحتوي على القليل من الفرص والتهديدات¹، ويقع على إدارة الموارد البشرية في ظل إتباع المؤسسة الإستراتيجية الاستقرار أن تعطي اهتماما متزايدا لقضايا الموارد البشرية وتحقيق الاستقرار في أوضاعها ، أي قلة الاستقطاب وبقاء برامج التدريب والتنمية على حالها² ، مع زيادة المتطلبات المتعلقة بالتحفيز لأجل الحفاظ على العمالة المتميزة حتى لا تترك المؤسسة إلى مؤسسات أخرى ودفعهم للمحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة.

(2) إستراتيجية النمو: تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض مؤشرات الأداء المستهدفة من قبل المؤسسة مثل معدل نمو المبيعات أو حصة المؤسسة من السوق أو معدل نمو الأرباح، ويمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا أو خارجيا³:

أ) النمو الداخلي : ويمكن أن يتم النمو الداخلي من خلال استراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير المنتج ، فالتركيز تعني فعل نفس الشيء ولكن بشيء أكثر تركيزا ، أي زيادة درجة اختراق المؤسسة للأسواق الحالية بنفس المنتجات ، وهنا تكون زيادة الجهود التسويقية و البيعية مطلوبة لتشجيع العملاء الحاليين لزيادة معدل استهلاكهم ومشترياتهم من المنتجات التي تقدمها المؤسسة والجدد عملاء جدد أيضا⁴ . ومنه لابد أن تغطي قضايا الاختيار والتدريب والتعويض بمزيد من الاهتمام من جانب إدارة الموارد البشرية.

ب) النمو الخارجي : قد يتحقق من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الاستراتيجي ، ويتم الاندماج بين مؤسستين أو أكثر ، ويكون الاندماج عادة بين المؤسسات المتشابهة نسبيا من حيث الحجم والعلاقات الحميمة ، ويكون للمؤسسة الجديدة اسم جديد مشتق من أسماء المؤسسات التي اندمجت مع بعضها . أما النمو من خلال الاستحواذ قد يكون متكاملا خلفيا بحيث يكون هذا الاستحواذ مرتبط ، أي تقوم المؤسسة بالاستحواذ على شراء مؤسسة أخرى في نفس الخط العام لأعمالها أو نشاطها. أو تحقيق تكامل الرأسي من خلال السيطرة على موردي الخام لهذه المؤسسة.

¹ محمد سمير أحمد، "مرجع سبق ذكره" ص: 46.

² عمر وصفي عقلي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 86.

³ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية" ، دار وائل للنشر ، قطر ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص: 168.

⁴ محمد سمير أحمد، "مرجع سبق ذكره" ، ص: 47.

وقد يكون الاستحواذ غير مرتبط ويعني تكوين المؤسسة لحفظة متنوعة من الأعمال المتباينة. أم ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجية الاندماج تكون قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية¹ مما يستدعي ضرورة القيام وتحديد عدة جوانب متعلقة بالموارد البشرية ، كتحديد من سيتم الاستغناء عليها ؟ ومتى ؟ وما هي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء ؟ وكيف سوف تدفع تعويضاتها المالية ؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المؤسسات ؟ ومن الذي سوف ينقل من وظيفة لوظيفة أخرى ؟ وما هو نوع التأهيل والتدريب الذي سيخضع له المنقولين ؟ ، فهي إستراتيجية تختلف عنها في حالة إستراتيجية النمو الداخلي ، ويتأثر ذلك بطبيعة الممارسات المتعلقة بإدراة الموارد البشرية في المؤسسة .

(ج) استراتيجيات الانكماش : أن الإستراتيجية الانكماشية تتضمن تقليل التكاليف وربما تتضمن أيضا تقليل الأصول ، ومن المحتمل أن ينتج عنها عمالة اقل ، إذا استراتيجيات انكماشية تكون تتلاءم مع واقع أداء المؤسسات المتدني والذي إذا ما أستمّر قد يعرض تلك المؤسسات إلى مخاطرة². وقد يكون هذا التدني والانحدار بسبب التقلبات الاقتصادية أو حدوث تراجع في معدلات النمو الاقتصادي أو عدم الكفاءة الإنتاجية، أو المزايا الابتكار من جانب المنافسين.

ويكون الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في ظل حالة الانكماش والتخفيض ، متمثل في تنمية وتطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة، وكذا مساعدة العمالة التي سوف تخرج من المؤسسة.

الفرع الثاني: استراتيجيات التكيف على مستوى وحدات الأعمال

إن وحدة الأعمال الإستراتيجية هي جزء من مؤسسة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية ، ووحدات الأعمال الإستراتيجية هذه غالبا ما تكون أقسام أو خطوط منتج داخل المؤسسات الكبيرة³، أما الأعمال فهي تلك العمليات التي تتضمن⁴ حاجات

¹ عمر وصفي عقيلي ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 86.

² زكريا مطلق الدوري ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 205.

³ إسماعيل محمد السيد ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 26.

⁴ زكريا مطلق الدوري ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 244.

المستهلكين وكيفية تحقيق الكفاية لهم ، كما تتضمن الكفاءات والمهارات المتميزة وكيف تحقق الكفاية أو الرضا لحاجات المستهلكين .

ومنه فإنه يتم تصميم استراتيجيات التكيف حتى تكون بمثابة مرشد أو موجه لوحداث أعمال معينة، فهي إذا محاولة لإقامة درجة من الانسجام والمواءمة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وهناك ثلاثة مراحل رئيسية لإستراتيجية التكيف هي :

1) إستراتيجية الريادة أو الهجومية : تهتم بفحص الفرص ، إستراتيجية تتم من خلال الاهتمام القوي بالابتكارات المتعلقة بالمنتج والسوق ، أن تكون الأولى في سوق من خلال تقديم منتجات جديدة ، وتعمل هذه المؤسسات بشكل عام في بيئة ديناميكية ومتنامية باستمرار حيث يكون الابتكار والإبداع من الأولويات الأولى وأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة .

وفي ظل هذه الإستراتيجية تكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متمثلة في تكثيف استقطاب نوعيات متميزة من المهارات البشرية ذات المستوى العالي من الأداء، وتصميم وتنفيذ برامج تعليم وتدريب مستمرة ومتطورة للموارد البشرية لتمكينهم من تقديم كل جديد ومتطور، وكذلك تقديم برامج تعويضات مالية ومزايا وظيفية ، لزيادة مستوى الدافعية في العمل .

2) الإستراتيجية الدفاعية : فهي نقيض الإستراتيجية الهجومية ، فهي تهتم بشكل أساسي بالاستقرار والثبات ، فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تحاول المحافظة على سوقها الحالي وحصتها الحالية ، ومن ثم فهي تقوم بعمل تعديلات طفيفة جدا في التكنولوجيا والهيكل أو في طرق الإنتاج .

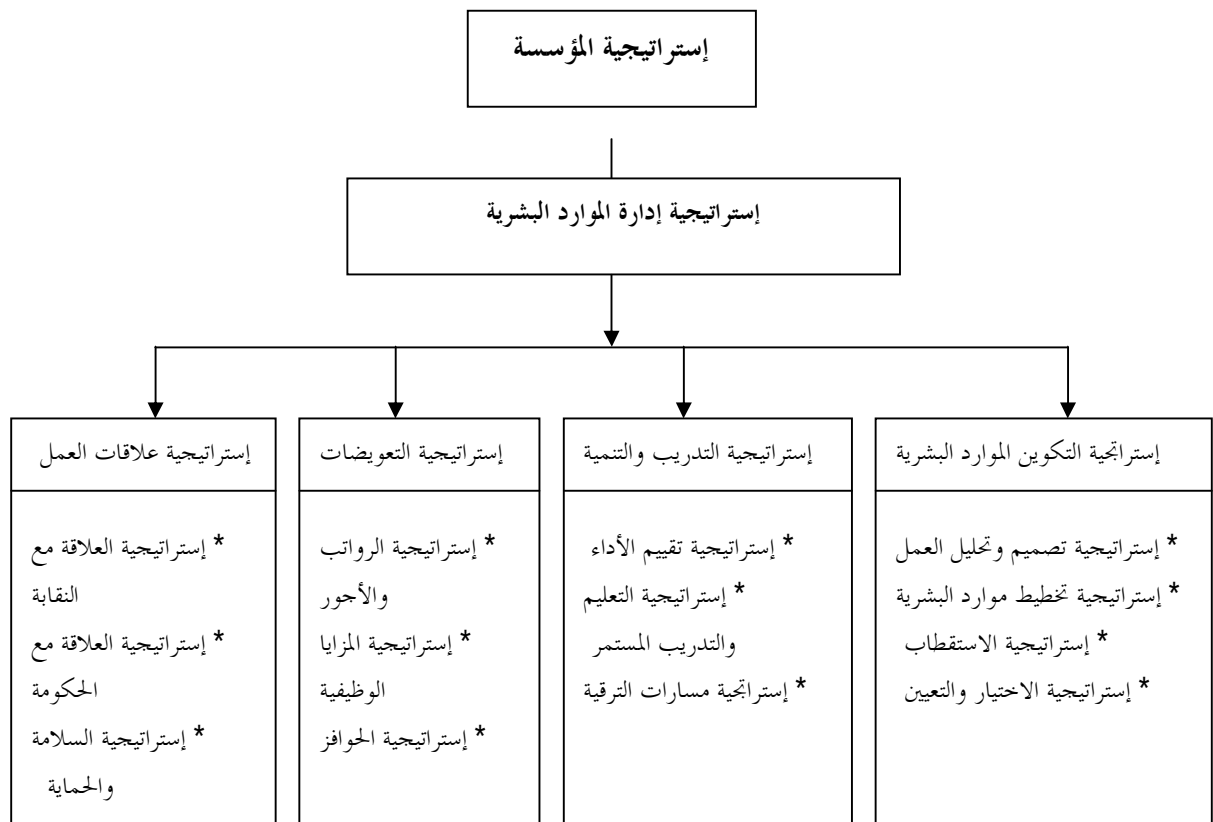
في ظل هذه الإستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية ، فسند عمليات الاستقطاب قليلة جدا وستبقى برامج التدريب والتنمية على حالها ، وزيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة.

3) الإستراتيجية التحليلية (المعتدلة) : في هذه الإستراتيجية تحافظ المؤسسة على نطاق أعمال مستقر (ثابت) ، بينما يكون هناك ابتكار أو تطوير في شيء ما ، ومن ثم فإن المؤسسة التي تتبع الإستراتيجية التحليلية تقع بين الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية ، ولهذا فهي تسمى الإستراتيجية المعتدلة أو الوسط .

في هذا الوضع تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجية على الاستقطاب والحفاظ على الموارد البشرية ذات المهارات العالية ، كما تصمم برامج تدريب تهدف إلى رفع مستوى المهارات وتمكينها من تقليل الهدر والفاقد من الموارد ، كما توفر سياسة حوافز .

الفرع الثالث: إستراتيجية على مستوى الوظائف إدارة الموارد البشرية

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية ، حيث أن كلاهما يسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة، أي أن إدارة الموارد البشرية تقوم برسم إستراتيجية وظائفها وممارستها المستقبلية داخل المؤسسة من استقطاب ، تدريب ، واختيار .. الخ ، بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة ويمكن تصنيف إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع إستراتيجيات كما سيتم توضيحه في الشكل رقم (4) الموالي :



الشكل رقم (4): إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية
المصدر : عمروصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره" ، ص : 89

لقد حدثت تغيرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية إستلزمتهما التحولات التي طرأت على المؤسسات وإستراتيجيتها، بسبب ما يحدث من مستجدات وتغيرات في البيئة المحيطة بها وبعملها ، وبذلك أصبحت عمليات إدارة الموارد البشرية عمليات ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لإستراتيجية المؤسسة ، وليست ستاتيكية وثابتة ثبوت المخطط كما كان يتم في السابق ، ومنه ومن خلال الشكل السابق سنعرض بإيجاز إستراتيجيات الوظائف المذكورة على أن يتم تقديم وظيفة التدريب والتحفيز بأكثر تفصيل في الفصل الثالث .

1) إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: في هذه الإستراتيجية يتم تقدير احتياجات المؤسسة وأعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد ، والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها ، وذلك بما يتماشى وينسجم مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة¹ .

فكان لازما على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الإستراتيجية إعادة هندسة العمل أو هيكلته ، وخلق وظائف بها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستها ، وتوفير لإمكانية تطوير الذات ، من أجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المؤسسة للأداء الجيد الفعال ، ولاستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.

كما أنه ارتبطت الحاجات الإستراتيجية في المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا بنوعيتها ومواصفاتها ، فكان ضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التخطيط و التقدير ملازمة تماما لمتطلبات إستراتيجية المؤسسة الطويلة الأجل.

أما إستراتيجية الاستقطاب و الاختيار والتعيين فلم تعد إستراتيجية تعتمد على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة ، وإنما أصبحت إستراتيجية يتم فيها استقطاب واختيار وتعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه في العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة.

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره" ، ص: 89.

(2) إستراتيجية التدريب : إن النظرة للتدريب على أنه نشاط وقي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تجاوز نقاط ضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى للموارد البشرية نظرة متقدمة، بل أصبحت إستراتيجية تتبناها إدارة الموارد البشرية ، تصمم فيها برامج ليتعلم فيها العاملون كل جديد ومتطور ، وتحسين الأداء وجعله على المستوى ، وبرامج للتنمية المستمرة ، الغرض منها تكييف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات على الساحتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وفي ضوء هذا يمكن القول أن مضمون واتجاه التدريب يهدف من التحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال :

- تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله.
- إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة أو تطور على أعماله الحالية والمستقبلية .
- جعل المؤسسة مكانا لتعلم يتوفر فيها استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية ، لأن ميادين الأعمال تشهد حركة مستمرة يستوجب الأمر معها التكييف مهارات الموارد البشرية معها.
- استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل .

كما أنه في ظل هذه الإستراتيجية يتطلب أن تصاحبها إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة ، لأجل الوقوف على احتياجات التدريب ، ، كما يصاحبها إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المؤسسة ، التي توضح لهم الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية¹.

(3) إستراتيجية التعويضات: في هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية إلى خلق الدافعية الجدية للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، لتحقيق الأداء المتميز ، والولاء والانتماء اتجاه أعمالها ، وهي إستراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع ، كما أن

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره" ، ص : 90.

المكافأة التشجيعية تتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها ، وهذا كله بهدف الإسهام في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة .

4) إستراتيجية علاقات العمل: أما في هذه إستراتيجية فإن إدارة الموارد البشرية تكون إستراتيجيتها قائمة على تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المؤسسة وبين كل من النقابات والحكومات على حد سواء، مع إستراتيجية تحقق سلامة وحماية العاملين أثناء تأدية وظائفهم داخل المؤسسة.

المطلب الثالث : نموذج و إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تواجد نماذج أساسية وضرورية وهي كثيرة والهدف منها تحقيق المؤسسة القدرة على الانسجام بين إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما سبق الذكر والتي تتضمن إستراتيجية التدريب ونظام تحفيز ومن أهم هذه النماذج ما يلي :

الفرع الأول: نموذج البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة

ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو نموذج أكثر شيوعا في الاستخدام وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وله مواصفات البعد والشمول ، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها¹ ، أي أن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين ، وان تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها لا يكون إلا مكن خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية ، لأنه الأساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الإستراتيجية ونجاحها ، فهو نموذج يولي اهتماما كبيرا للموارد البشرية من منطلق أن الإنفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المؤسسة.

¹ عمر وصفي عقيلي ، "المرجع السابق" ، ص: 113.

إن لهذا النموذج مضامين يتطلب القيام بها حتى تؤدي الموارد البشرية الدور الإستراتيجي المطلوب منها وهي كالتالي :

(1) التحليل البيئي: وهي القاعد الأساسية التي يقوم عليها تصميم أية إستراتيجية وهي مسح وتحليل ما تشمل عليه من متغيرات في البيئتين :

(أ) تحليل البيئة الداخلية: والهدف من هذه العملية التحليلية هو الوقوف على نواحي القوة ونواحي الضعف لدى المؤسسة ، وذلك بتحليل كمية ونوعية الموارد المتاحة للمؤسسة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية¹ .

(ب) تحليل البيئة الخارجية : عملية تحليل تشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمؤسسة من اجل تحديد الفرص والتهديدات الإستراتيجية ، منها تطورات تكنولوجية يمكن للمؤسسة أن تستغلها ، وجود حاجات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماما وهي عبارة عن فرص بالنسبة للمؤسسة ، أما عن التهديدات فقد تشمل ابتكارات جديدة للمنافسين ، دخول منافسين جدد إلى السوق .. الخ² .

(2) موارد المؤسسة : كل مؤسسة تملك نوعين من الموارد من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالنوع الأول يتمثل في الموارد البشرية والنوع الثاني الموارد المادية ، التي تقع مسؤولية استخدامه وتسييره على النوع الأول . ومنه فإن كلتا النوعين هما الموارد والإمكانات وطاقت المؤسسة التي يسميها البعض بالموارد الإستراتيجية ، لهذا وجب تحليلها للوقوف كذلك على نقاط القوة والضعف لغرض تدعيم الأولى وعلاج الثانية ، وذلك لتمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة .

(3) تدريب الموارد البشرية: إن التعامل مع خصائص الموارد المادية للمؤسسة والتي تتصف بعدم الثبات، يتطلب من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بتعليم وتدريب الموارد البشرية من أجل إكسابها المعرفة، الخبرة، المهارات اللازمة من أجل التعامل مع هذه الخصائص.

¹ جمال الدين محمد المرسى ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 98 .

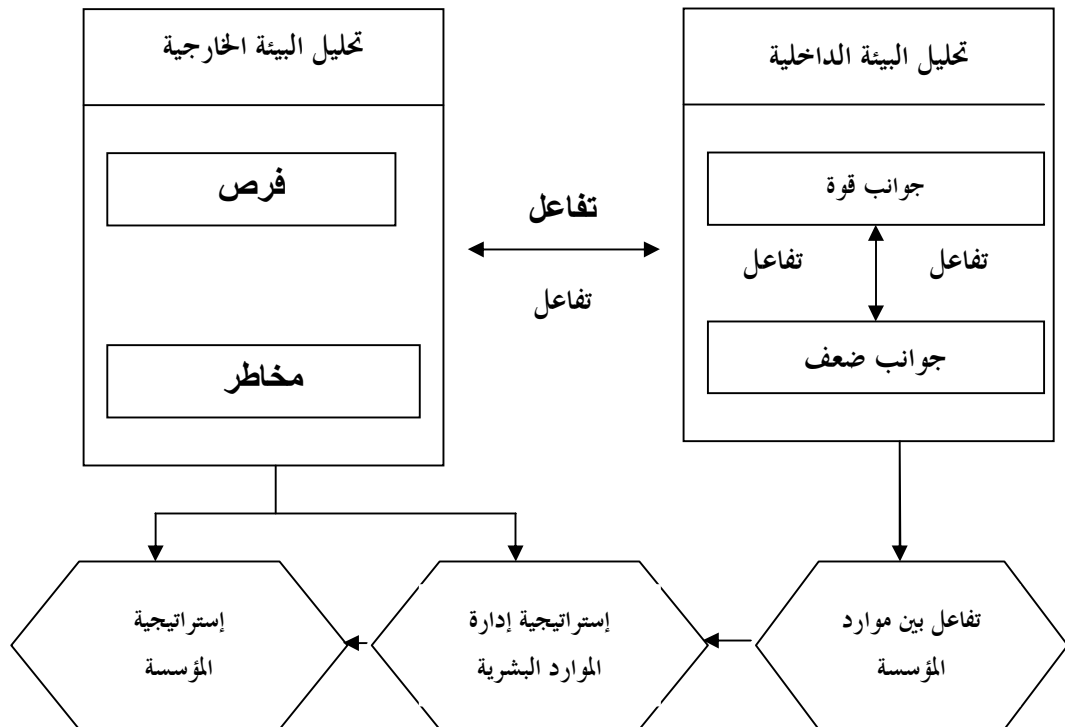
² جمال الدين محمد المرسى، "المرجع السابق"، الصفحة نفسها.

هذا ما يعني أن إدارة الموارد البشرية ذات صفة حركية ، لان خصائص موارد المؤسسة غير ثابتة بل حركية متغيرة ، ويمكن القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على تمكين الموارد البشرية من التعامل مع خصائص موارد المؤسسة ، من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية ، وذلك بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب المستمرين ، واعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد .

(4) التقنية : إن هذا النموذج يؤكد على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا ، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم ، مما يحقق إستراتيجية المؤسسة بفاعلية .

(5) التحفيز : كما يؤكد النموذج على مسألة التحفيز الموارد البشرية بشكل جيد ، للتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المادية ، واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر.

والشكل رقم (5) الموالي يوضح المضامين السابقة للنموذج :



شكل رقم (5) : نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة
المصدر : عمر وصفي عقيلي ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 115.

إن ما نجده في هذا النموذج هو أن تكوين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل الموارد المؤسسة البشرية والمادية ، من أجل التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية ، أي أن المسائل التي تشمل عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من تعليم وتدريب و تحفيز .. الخ ، هي بمثابة الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة ، وهي الوسائل الفعالة التي تساهم في انجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.

الفرع الثاني : إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن ما يتطلبه انجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع أهداف وتحديد التوجهات الخاصة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ وفي الأخير المتابعة وتقييم النتائج الإستراتيجية.

1)الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: ويكون الهدف هو الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد¹، أي أن هدفها يكمن في دفع قدرة الموارد وفقا إلى الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمؤسسة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء ، وبالتالي فهي تدور حول كيفية تدريب وتنمية هذا المورد الذي تحتاجه المؤسسة إلى جانب التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وهذا يكون مرافقا لتحديد أهداف المؤسسة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها .

2)تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن هذه الخطوة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة ، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة .. الخ .

لأن تحديد مثل هذه التوجهات يساعد على تصميم الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي ، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات وإعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة ، كما تتحدد

¹ مايكل آر مترونج ، ترجمة إيناسالوكيل " مرجع سبق ذكره " ، ص : 186.

بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمؤسسة ، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطور التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة .

(3) تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية ، وتحديد واختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الإستراتيجية، ليتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة من بينها : ما هي الإجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية ؟ وما هي التغيرات المطلوبة؟ وبالتالي فإن الإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة ، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة ، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب ، وفي أي وقت حتى تحقق عنها أعلى عائد ممكن ، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية ، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها و استخدامها الاستخدام الأمثل ، وإنهاء خدمتها ، وهذا بغرض تشكيل المؤسسة بطريقة سليمة وبمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

(4) تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : إن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب النجاح وتصميم برامج ووضع خطط وقواعد خاصة بالموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة ، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية إلى واقع عمل وتنفيذ، كما أن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه ذلك ، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدقيق للأنشطة والعمليات تحقيق للإستراتيجية ، ومنه يكون تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مرتبط بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها ، كما أن تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى المرونة ، أي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغيرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وتكون هذه

التغيرات هي بمثابة الاستجابة لها ، وذلك بأحد الاستجابات التالية (استجابة مسبقة) أو (استجابة ردة الفعل) .

5) تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: وهذه المرحلة هي آخر مراحل إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، بمعنى أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذه الأداء ، بحيث كما سبق الذكر أن هدف هذه الإدارة يتمحور حول تحقيق معادلة الأداء الجيد (المقدرة × الرغبة) من أجل الوصول إلى أداء عالي المستوى يحقق الفاعلية، بالوصول إلى هذه النتيجة تكون قدرة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حققت النجاح ، أي معيار تقييم مدى النجاح يكون من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل ، وتحقيق اندماجهم في المؤسسة ، ولولاءهم والتزامهم.

خلاصة الفصل الأول

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية بفعل المتغيرات والعوامل المختلفة ومن أهمها المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية والفردية ، حيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم وتعريف إدارة الموارد البشرية ، حيث كان لهذه المتغيرات المساهمة في تطوير مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية ألا وهو المدخل الاستراتيجي الذي يشير إلى ضرورة التوافق بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة العامة .

فتطرقنا في هذا الفصل إلى تبين أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كونها العنصر حساس داخل المؤسسة ، وإلى أهم وظائفها التي توسعت عموديا وأفقيا من حيث المحتوى ، ومن حيث التعدد، والتي كانت متمثلة في التخطيط ، الاستقطاب ، التدريب ، التحفيز... الخ .

كما تطرقنا إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والدور الاستراتيجي الذي تلعبه لمواكبة إستراتيجية المؤسسة عامة ، وكيفية انسجام مع التغيرات التي أكسبتها صفة جديدة وذلك بتطوير مهامها.

الفصل الثاني

أثر التغيرات التكنولوجية وتحديات الجديدة على المؤسسة " إدارة الموارد البشرية "

المبحث الأول:

- الثورة التكنولوجية والاقتصاد الجديد

المبحث الثاني:

- التغيرات التكنولوجية وآثارها على المؤسسة

المبحث الثالث:

- التغيرات التكنولوجية وآثارها على إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

لا يزال يشهد العالم تطورا تكنولوجيا عميقا وواسع النطاق على مدار العشرين سنة الأخيرة ، لدرجة أنه أصبح يشكل ثورة تكنولوجية وعلمية جديدة في مختلف الجوانب ، إذ يشهد العالم ثورات في الالكترونيات الدقيقة ، وصناعة المواد الجديدة ، وتكنولوجيا الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ... الخ .

بالطبع لا يقف تأثير هذه التطورات التكنولوجية على المجالات التي تظهر فيها، بل يمتد تأثيره إلى جميع المجالات ، حيث أصبحت هذه التغيرات تشكل قيدا على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، فأدت إلى التغيير الجذري في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة ، مما زاد في أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتحفيز وبناء فرق عمل .. الخ ، بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات والتطورات .

فالاقتصاد الجديد يعتمد على التكنولوجيا الحديثة المتطورة، وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث أصبح تقارب بين الاقتصاديات ، وهذا ما يلزم المؤسسات إلى مراقبة هذه التطورات ومزاولة التكنولوجيا الحديثة .

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أثر التغيرات التكنولوجية وتحديات الجديدة على المؤسسة "إدارة الموارد البشرية " مقسمين هذا الفصل إلى ثلاثة بحوث كالتالي :

البحث الأول: الثورة التكنولوجية و الاقتصاد الجديد.

البحث الثاني: تغيرات التكنولوجيا وآثارها على المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: التغيرات التكنولوجية وآثارها على إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : الثورة التكنولوجية والاقتصاد الجديد

إن مصطلح الاقتصاد الجديد هو الأكثر ارتباطا بالتكنولوجية الحديثة التي تعتبر مرجع لمجموعة التغيرات في الهيكل والوظيفة وقواعد النظام الاقتصادي ، هذا الكلام يختصر الوجه التقدمي من حيث شموليته وسهولته وغاياته وأهميته ، فهذه التغيرات التكنولوجية هي المحرك الأساسي للاقتصاد ، وتتطلب هذه التكنولوجيا اتجاهات جديدة تعتمد على محركات ودوافع أهمها التنافس في أجواء الاقتصاد الجديد وتحرير الأسواق وتطوير البنيات التحتية ، زيادة الخدمات للمحافظة على وفاء الزبائن و تنمية الموارد البشرية .

المطلب الأول : طبيعة تكنولوجيا الحديثة وملامح العولمة

انعكست طبيعة التغيرات التكنولوجية الحديثة على إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت مطالبة بتعايش مع هذه المتغيرات العالمية وليس فقط المتغيرات المحلية والإقليمية لأجل بلوغ كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية وتكيف والتأقلم مع هذه التغيرات، بمعنى آخر أن هذه المتغيرات التكنولوجية وخاصة – المتضمنة تكنولوجيا المعلوماتية – أفرزت عن طفرة واسعة لنظم الإدارة والإنتاج والخدمات في مؤسسات الدول المتقدمة مما خلق فجوة واسعة مقارنة مع مؤسستنا.

الفرع الأول: العولمة ومسبباتها

عندما نتحدث عن حركة تدفق الثقافة والاقتصاد والسياسة والتكنولوجية ، وعندما نتحدث على انفتاح على العالم ، فإننا نكون بصدد التحدث عن العولمة ، فالعولمة إذا هي حركة متدفقة عبر الحدود ، حركة متدفقة للاتصالات والثقافة ورأس المال والاستثمارات والإنتاج والتكنولوجيا والسلع والخدمات والعمالة والإدارة والمنافسة¹، فهي تتجاوز للحدود الجغرافية لتجعل العالم يعيش في القرية الكونية ، التي تظهر من خلال الارتباط بين الأطراف العالمية المختلفة واندماج المنظومة الإعلامية والاتصالية والمعلوماتية في الحياة الاجتماعية والدولية ، ولقد اجتمعت عدة عوامل شاركت في وجود واتساع ظاهرة العولمة ومن أهم هذه العوامل نذكر :

¹ احمد سيد مصطفى ، " تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي " ، دار الكتب ، الطبعة الرابعة ، 2003 ، ص : 11.

(1) **تكنولوجيا المعلومات :** لقد لعب التقدم التكنولوجي الهائل في الكمبيوتر والفضائيات وشبكة الانترنت دورا بارزا في اندماج وتكامل الأطراف العالمية حيث تم التغلب على الحواجز المكانية والزمنية وعادة ما يشار إلى الانترنت على أنها رمز للثورة التكنولوجية والاتصالية وأهم مفرزاتها ، وبصفة عامة أن الابتكارات التكنولوجية المصنعة في الدول الغربية يتم تقليدها في كل مكان في العالم ، مما يجعل بروز ظاهرة العولمة¹ إذا هذه التطورات السريعة في وسائل الاتصالات الالكترونية لنقل الصوت والبيانات بجميع أنواعها أتاح للمؤسسات الخدمية أن تخدم أسواقا أوسع وأكثر ، وسمح لها على تركيز بعض عملياتها في مناطق معينة وتقديم منتجات وخدمات عبر فروع تختارها لها مواقع أقرب من عملائها.

(2) **التكتلات الإقليمية :** ظهرت بوادر التكتلات الإقليمية منذ أواخر الخمسينيات ، وذلك بظهور السوق الأوروبية المشتركة في 1959 ثم تكتل جنوب شرق آسيا في سنة 1967 ، ثم منتدى التعاون الباسيفيكي في سنة 1989 ، فالسوق الأمريكية الشمالية في سنة 1994 ، ثم سوق ميركوسور الأمريكية الجنوبية في سنة 1995²، وهي تكتلات أدت بالدول إلى تشكيل أسواق مشتركة، مما أعطى صورة موحدة لهذه الدول الأعضاء في شكل تكتل سوق شبه واحد يتمتع بحرية انتقال السلع ورعوس الأموال والعمالة والتكنولوجيا ، هذا ما يساهم في زيادة القدرة التنافسية التي تقوم على أساس المهارات والإبداعات.

(3) **المنظمة العالمية للتجارة :** هي اتفاقية تضمنت خفض التدرجي للتعريفات الجمركية وللحصص الاستيراد إلى الإسهام في عولمة التجارة والاستثمارات ، وجعلها أيسر على نطاق أسواق الدول الأعضاء في هذه الاتفاقية والتي تمثل حوالي 93% من دول العالم، ولقد سبق وأن جرت ثمانية جولات للتفاوض بين الدول لأجل تخفيف القيود المفروضة على حرية التجارة وآخر هذه الجولات خلال فترة 1986/1993 بالأوروغواي ، لتعتمد نتائجها في مراكش بالمغرب في شهر أبريل 1994³ .

¹ على لطفي، أحمد الدين سوسي، " انحيار العولمة "، الدار الجامعية ، أسكندرية ، 2003 ، 70.

² أحمد سيد مصطفى، " مرجع سبق ذكره " ، ص 17 .

³ أحمد سيد مصطفى، " المرجع السابق " ، ص ، ص : 24 ، 25 .

الفرع الثاني: طبيعة التكنولوجية

أول من استعمل لفظ التكنولوجيا العالم الألماني جون ييكرمان (John) سنة 1772 ، وذلك عند اندلاع الثورة الصناعية الأولى في أوروبا ، ليليه العالم البريطاني وليم هيويل (William)، فبداية القرن التاسع عشر أطلقت عدة مصطلحات كمصطلح عالم ، لينتج عنه تداخل وتشابك في محتوى المصطلحات التقنية والعلوم مع بداية استخدامها ، إلى أن أصبح يتميزان عن بعضهما البعض وتبلورا مؤخرًا¹.

إن الاهتمام الكثير من العلماء والمفكرين وصانعي اتخاذ القرار بأهمية التكنولوجيا ، هو ما دفع إلى إعطائها عدة مفاهيم ، فمصطلح تكنولوجيا راجع إلى كلمة يونانية تتكون من مقطعين ، فن وعلم، وعليه فإن هذا المصطلح يربط ذهن الإنسان أو إبداعه الفكري أو خياله العلمي بالتطبيق المادي أي يربط النتاج النظري بالتجهيزات الرأسمالية وكل ذلك يكون من خلال معالجة هادفة لأحداث تحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معا².

كما أن التكنولوجيا قد تكون بمعنى كل ما يستعين به الإنسان للقيام بأعماله لتعين أعضاؤه وقواه الجسمانية ، وقد وجدت منذ بداية مع الإنسان ، فكان مستوى تطور الحياة الاجتماعية ومضمون طبيعة المرحلة التاريخية مرتبط بمعناها، لهذا يجب أخذ بعين الاعتبار أن الوسائل التي يعتمد عليها لسد هذا العجز تتغير في طبيعتها وفي مداها تبعاً لظروف كل عصر ، والبعد الاقتصادي له دور كبير في تحديد مستوى التكنولوجيا المطلوبة والمتوافقة مع مستوى العصر لتتماشى مع قدرات الإنسان والوفاء باحتياجاته .

ويعرفها المعجم (Webster) بأنها اللغة التقنية، والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلاً عن كونها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس

¹ كريالي بغداد ، " الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية " ، أطروحة دكتوراة دولة جامعة وهران ، 2004/2003 ، ص: 14.

² هوشيار معروف ، " تحليل الاقتصاد التكنولوجي " ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص : 24.

ورفاهيتهم، أما التقنية كما يوردها المعجم ذاته بأنها أسلوب وطريقة معالجة التفاصيل الفنية ،
أو طريقة لإنجاز غرض منشود¹ .

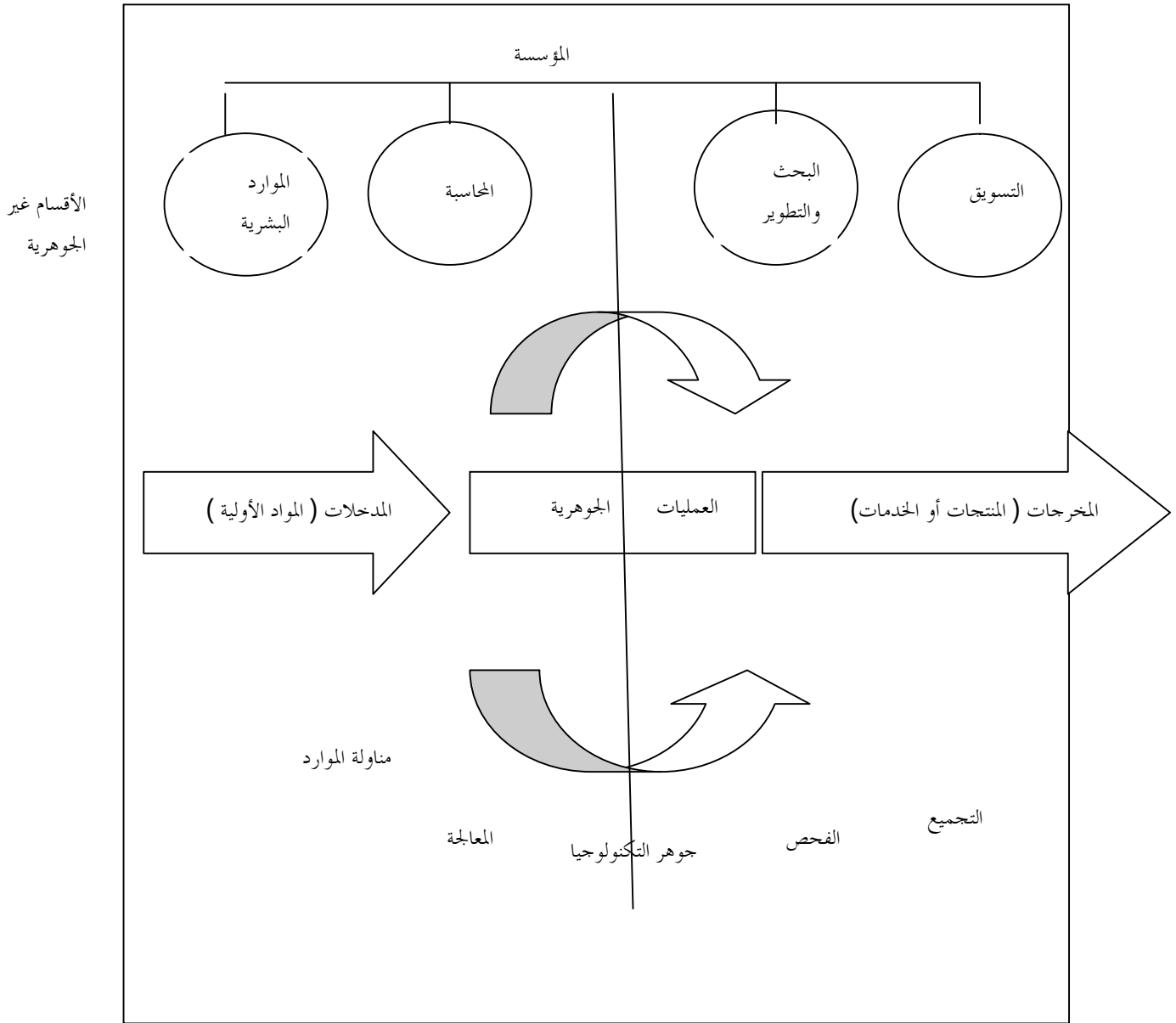
فالتكنولوجيا يشار إليها بأنها العمليات والتقنيات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات
(الموارد ، المعلومات ، الأفكار) إلى مخرجات (المنتجات والخدمات) .

و الشكل (6) يوضح لنا هذه العمليات في الملامح الجوهرية للتكنولوجيا داخل المؤسسة ،
حيث محتويات عملياتها تتكون من مدخلات (المواد الأولية) ، لتتم عمليات التحويل (معالجة المواد ،
الفحص ، التجميع) ، و تقوم بتغيير قيمة تلك المواد الأولية ، ويتم استخراج وإنتاج خدمات أو
منتجات لتقديمها لزبون .

أما الأقسام الغير جوهرية المبنية في الشكل وهي الموارد البشرية والمحاسبة والبحث والتطوير
والتسويق، حيث يقوم قسم البحث والتطوير بوضع ونقلها لصنع المنتجات أو تكوين خدمات
جديدة، أما قسم التسويق فيقوم على نقل المخزون إلى المبيعات، في حين قسم الموارد البشرية يهتم
بالعاملين في المؤسسة ، وهو صلب موضوع دراستنا في كيفية التعامل مع المورد البشري في ظل التطور
السريع لهذه التكنولوجيا ، وأخيرا قسم الحسابات الذي يقوم بتنظيم وتدقيق الكشف المالية .

وما نستخلص من مما سبق أن التكنولوجيا مزيج من الإمكانيات المادية وغير المادية التي تستخدم
في إنتاج منتجات وخدمات بغية إشباع احتياجات السوق ، أي أنها تطبيق الفعلي للمعارف لإشباع
الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية .

¹ غسان قاسم اللامي ، " إدارة التكنولوجيا ، مفاهيم ، تقنيات ، تطبيقات عملية " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص : 22



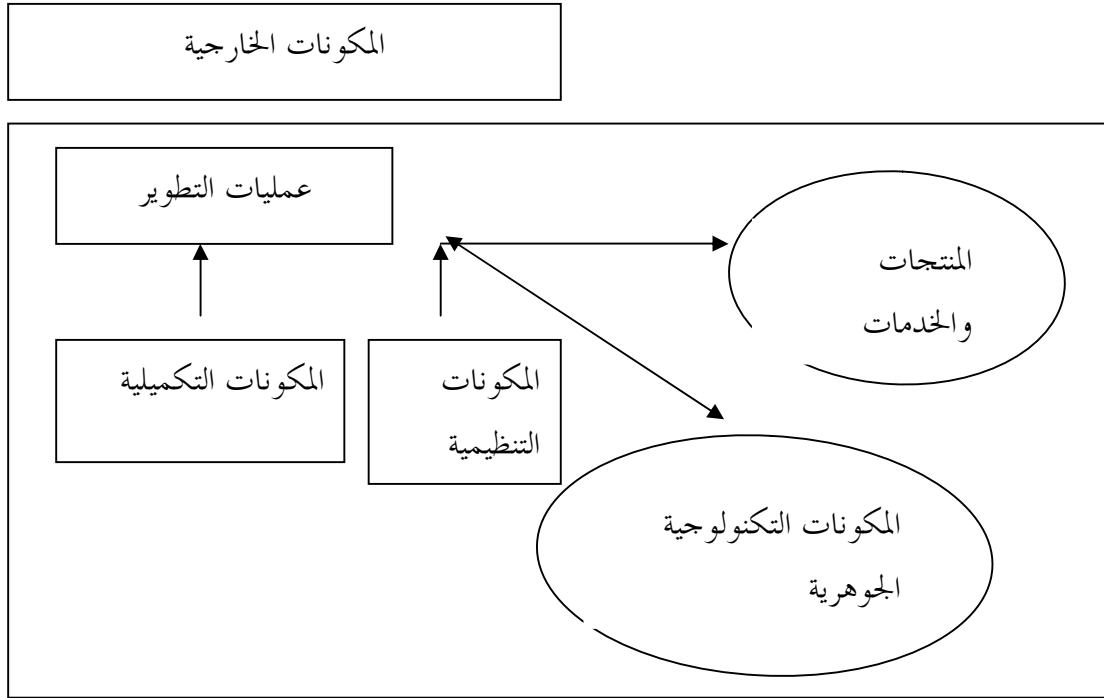
الشكل رقم : (6) الملامح الجوهرية للتكنولوجيا في المؤسسة

المصدر : غلسان قاسم اللامي ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 24 نقلا عن :

(.) U .S .A south . western 2004 (Richard L. Daft . Organization theory and Design 8 th ed

الفرع الثالث: المكونات الأساسية للتكنولوجية

إن لمكونات الأساسية التكنولوجية في المؤسسة، هي قدرات المؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات جديدة لاحتياجات السوق وذلك باستخدام التكنولوجية والتقنيات المتطورة وبقصد تحقيق الميزة التنافسية¹ والشكل رقم (7) يوضح هذه المكونات:



الشكل رقم (7) مكونات الأساسية التكنولوجية

المصدر : غسان قاسم اللامي ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 38

(1) المكونات التكنولوجية الجوهرية: هي الجزء الحيوي الأساسي للتكنولوجية في المؤسسة، أي عبارة عن الجوانب التقنية التي تحقق اقتدار المؤسسة في السوق.

¹ غسان قاسم اللامي ، " مرجع سبق ذكره " ، ص:38.

(2) **المكونات التنظيمية:** لتطبيق التقنيات الجديدة يتطلب العوامل المساعدة والمتمثلة في عناصر التالية : مهارات الموارد البشرية ، الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات ، الهيكل التنظيمي ، الاستراتيجيات وثقافة المؤسسة .

(3) **المكونات الخارجية:** وهي حلقة ربط بين المؤسسة وبيئتها، من خلال العلاقة مع العالم الخارجي كالجهازين والزبائن، والمؤسسات التعليمية والبحثية والاستشارية والأمور السياسية والجهات المحلية.

(4) **عمليات التطوير:** وتحتوي على عمليتين رئيسيتين تستند عليها التكنولوجيا المؤسسة هي عملية الأولى تطوير المنتجات والخدمات التي تكون قيمة عالية للزبائن، والعملية الثانية التطوير التكنولوجي والتي تعد جوهرية لتكون الموجودات التكنولوجية الجوهرية للمؤسسة.

(5) **المكونات التكميلية :** وهي مجموعة القدرات الداعمة للتكنولوجيا لتحقيق النجاح في أداء عملية التكنولوجية كنظم المعلومات والتوزيع والخدمات ما بعد البيع والتصنيع .

المطلب الثاني: التغيرات التكنولوجية تخلق اقتصاد جديد

إن الدور المتزايد للتقدم التكنولوجي في الأنشطة الإنسانية وتطور انتشار التكنولوجيا العالمية للإعلام والاتصال العابر للحدود ، ساعد في تعميق عالمية الاقتصاد وتوسيع المعاملات الاقتصادية والدخول في اقتصاد جديد ، حيث الاستفادة من هذا الاستثمار يعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأصبح الدخول إلى الاستثمار الرأسمالي يتطلب المشاركة في الاقتصاد الجديد ، بحيث يجب أن تملك بنية تحتية قوية وتكنولوجية الخاصة بالاتصالات متطورة ، وفي ظل العولمة التي تركز على ميلاد أشكال جديدة من التحالفات ونماذج جديدة بين الدول والمؤسسات ، تكون الأفضلية لمن يمتلك هذه التكنولوجيا الحديثة مع حسن استخدامها حتى يكون له شكل المسيطر في جميع الميادين وأقطاب الكوكب ¹ لأنه يمتلك للأفكار والمعرفة التي يستعملها في الصناعة والخدمات لإنتاج قيمة اقتصادية .

¹ Brahim lahoual , " les nouvelles technologies de l' information et de la communication l' emplois et le tiers monde " groupe de recherche pour une stratégie économie alternative (GRESEA), Bruxelles , 1997, p :12.

الفرع الأول : الاقتصاد الجديد

أحدث الثورة التكنولوجية مفاهيم جديدة ، حيث كان غزو تكنولوجيا الإعلام والاتصال آثار في ظهور مصطلح الاقتصاد الجديد في الولايات المتحدة الأمريكية ، التي حققت بفضل نمو خلال فترة التسعينات والذي تم ملاحظته من خلال زيادة الإنتاجية وانخفاض التضخم والبطالة . إن الاقتصاد الجديد هو الاقتصاد المبني على المواد اللامادية القائمة على التطور التكنولوجي والعمل الشبكي والبحث العلمي ، وليس الاقتصاد المبني على الموارد الطبيعية فقط ، وهو اقتصاد متعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال أو تلك المتعلقة بالتطور التقني¹ فهو اقتصاد تستعمل فيه المهارات والقدرات العالية.

إنه إقتصاد تخلق فيه تكنولوجيا الإعلام والاتصال التنافس ليس فقط في المنتجات المادية بل حتى في المنتجات الخدمية² كما أنه اقتصاد تميزه عدة خصائص نذكر منها:

- مستوى عالي ومتصاعد في الإنتاج والخدمات خاصة في البلدان المتقدمة مع علاقة متناهية بين التكنولوجيا والنوعية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لتعويض اليد العاملة، لتحقيق السيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في عنصر العمل؛

- معرفة مكثفة متصاعدة في كل الصناعات وقطاعات الخدمية ؛

- هبوط في كثافة المورد الاقتصادي، مع انخفاض أهمية حساسية الموارد الطبيعية؛

- تركيز كلي ناتج عن سيولة دولية لرؤوس الأموال ، التكنولوجيا واليد العاملة المؤهلة وفتح الأسواق وتكنولوجيا متقدمة في النقل والاتصالات.

¹ Pierre Jacquet , " le poids économique des nouvelles technologie " , Revue sciences humaines , n°32, 2001 , p :28.

² محمد منصف تطار ، " النظام المصرفي في الجزائر والصيرفة الالكترونية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، عدد 01، جوان 002 ص:186، 187

إذا الاقتصاد الجديد وهو الاقتصاد المبني على التكنولوجيا المتطورة ، حيث أصبح هذا الاقتصاد يتوجه نحو بناء اقتصاد مبني على شبكات للاتصالات والمعلومات والتكنولوجيا الحيوية وغيرها على غرار الاقتصاد التقليدي المبني تاريخيا على الثورات المادية المباشرة من مناجم غاز وأبار ونفط ونحاس وفوسفات وما إلى ذلك ، فهو اقتصاد يعطي للثورة التكنولوجية الحالية المرتكزة على استعمال العام للتكنولوجيا والإعلام والاتصال عبارة الاقتصاد الرقمي وهي أكثر دقة بالنظر إلى نتائج هذه الثورة التكنولوجية¹ حيث يكون فيه التفاعل وتكامل والتناسق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات من جهة والنشاطات الاقتصادية من جهة أخرى ، هذا يؤدي إلى التغيير في أنماط الأداء الاقتصادي من جميع جوانبه المالية والعملية والتجارية والاستثمارية والخدمية من الشكل التقليدي إلى الشكل الفوري والسريع في الأداء ، كما أن تطور المعلومات السريع والغزير المتسبب في تفجير عصر المعرفة ، وقد أشار العالم (Proto) أن حجم المعرفة الإنسانية قد زاد بمقدار 2.5 بين مطلع التقويم الميلادي ، وعام 1500 ، وتضاعف مرة ثانية من عام 1500-1800 ، ومرة ثالثة بين عام 1800-1900 ، مرة رابعة بين عام 1900-1954 ، ثم تضاعف بين عام 1945-1960 ، وبين عام 1960-1968 ... وهكذا²، وهذا التطور يعني أن الفترة الزمنية اللازمة لتراكم المعرفة تقلص بشكل مستمر ، كما يعني في ذات الوقت أن هذا التطور يقترن بتقليص الفترة الزمنية بين الاختراع وتحويله إلى سلعة أو خدمة وتحقيق تقدم علمي وتكنولوجي .

فكان من الطبيعي أن تؤدي التطورات النوعية والعميقة الواسعة النطاق في التكنولوجيا إلى إحداث تغيرات جذرية في الاقتصاد نلمسها مما يلي³:

- الازدياد بأهمية القطاعات الخدمية بمعدل أكبر من القطاعات الإنتاجية ، سواء أكان ذلك كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي ، أم من استيعاب العمالة ، أم من الصادرات ... الخ.

وهذا يحدث تغيير في الوزن النسبي للعناصر المكونة للهيكل الاقتصادية.

¹ Alain Rallet et autres , " Le retour de la nouvelle économie " economica , paris , 2003 , P :9.

² السيد أحمد عبد الحق ، " التجارة الالكترونية والعملة " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006 ، ص 5 .

³ السيد أحمد عبد الحق ، " المرجع السابق " ، ص: 6 .

- حلت الصناعات الإلكترونية ذات " الديناميكية " العالمية تدريجيا محل الصناعات التقليدية ، حيث أتسمت الصناعات الحديثة بارتفاع ما تحققه من قيمة مضاعفة تبلغ عدة أضعاف ما يتحقق في الصناعات التقليدية. حيث كشفت بعض الدراسات أن القطاعات الجديدة في الاقتصاد المتقدم تحقق قيمة مضاعفة 200% - 300% ، في حين ما يتحقق من قيمة مضاعفة في الصناعات التقليدية يتراوح حول 20%. كم أن القطاعات الجديدة تنمو بمعدلات تفوق القطاعات التقليدية . فمثلا في اليابان تنمو دوائر الصناعات التي تعتمد على التكنولوجيا ب 400% ، في الوقت الذي كان فيه معدل النمو في الصناعات التقليدية أقل بكثير .

- ظهور تغير في الأهمية النسبية لعناصر الإنتاج المعروفة ، إذ بعد أن ظلت التكنولوجيا تمثل عنصرا مهما لعقود طويلة من قبل الفكر الاقتصادي ، برزت لتحتل المركز الثالث بعد رأس المال والموارد الخام ، قفزت الآن لتمثل العنصر الأول والأكثر أهمية ، والذي تسعى الدول العالم للحصول عليها.

- مع استمرار التطور التكنولوجي يمكن القول بأن الاقتصاد الجديد يوجد فيه قطاع متميز هو اقتصاد تكنولوجيا يعتمد أساسا على التكنولوجيا في كل تعاملاته من حيث المعاملات الداخلية ، كالنقود الرقمية ، والحكومة الإلكترونية ، والتسويق الإلكتروني أو التجارة الإلكترونية .

- أصبح نجاح أو فشل المشروع في السوق أو قدرة المؤسسة على التنافس مع غيرها من المؤسسات يعتمد على ما لديها من قدرات وعلى قدرتها على الاحتفاظ بها ، فأصبحت التكنولوجيا تقع موقع القلب من هذه القدرات ، وبالتالي تغير طبيعة ومقومات القدرات التنافسية ، لم تعد منافسة قائمة على مجرد قدرة المشروع على خفض الأثمان ، بل على قدرة على تحسين نوعية المنتج ، والقدرة على الإبداع والابتكار منتجات جديدة ، والقدرة على الاستمرار في السوق لأطول فترة زمنية ممكنة ، بالطبع بالاعتماد على التكنولوجيا الحسابات والاتصالات التي جعلت من العالم قرية صغيرة ، وذلك بفضل ثورة الانترنت وغيرها ، إذ في ظل العولمة لم تعد المنافسة مقصورة على السوق الواحد ، وإنما تضم أسواقا عديدة متباينة المستويات .

إن الثورة التكنولوجية تأثر على الاقتصاد تأثيراً مباشراً ، حيث يتمثل هذا التأثير في تشجيع الاستثمار وإعادة تأهيل الاستثمارات القائمة بما يتفق والتطورات التكنولوجية ، لأن التكنولوجية المتطورة تمثل في العالم اليوم أهم الأصول الإنتاجية لذا لا غرابة أن نجد أن من يملكون هذه الأصول يحرصون عليها كل الحرص ، بل ويغارون عليها من أن تقع في أيدي غيرهم من المنافسين أو حتى المحتملين ، ومن هنا يجيء التفكير المستمر في ابتكار الأدوات والوسائل لحمايتها ، سواء على المستوى المحلي أو حتى على المستوى العالمي ، كما كانت لهذه الثورة التكنولوجية والتقنية والعلمية المتجسدة بشكل خاص في تقدم الاتصالات والمعلوماتية قد فرضت شروط جديدة على الممارسة الاقتصادية والسياسية والثقافية لجميع شعوب الأرض ، ومع تطور وسائل اتصال وتقصير المسافات المكانية والزمنية تزداد فرص الاندماج العالمي وتصبح الهياكل التقليدية المعروفة عاجزة عن استيعاب النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والإعلامية الجديدة¹ فلقد أصبح هناك شكل جديد من أشكال التعامل بدء في خلق مؤسسات وظهور خدمات جديدة ، وصناعات مرتبطة مباشرة بتكنولوجية الإعلام والاتصال ، وهذه الأوجه والأشكال المختلفة التي بدأت في الظهور توحى بميلاد لاقتصاد جديد وهي متنوعة ولكنها مرتبطة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال .

الفرع الثاني: تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال

لا يخفى على أي باحث وشخص عادي بأن موضوع الساعة اليوم في أغلبها تتمحور حول أحداث تصنعها تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، وقد لا ينطق بهذه العبارة تحديداً أفراد ليسوا من عائلة الباحثين أو المفكرين ، ولكن وصفهم لهذه الحالات والأحداث ، يجعلنا نفهم مباشرة بأن تكنولوجيا الإعلام والاتصال احتلا حصة الأسد داخل نظام المؤسسة في حد ذاته وداخل جماعات الموارد البشرية .

فتعميم استعمال هذه التكنولوجيات بين الشرائح المختلفة للمجتمع كفيل بإعطائها حلة جديدة كل مرة ، وهذا من جهة أما من جهة أخرى فإن مخابر البحث التكنولوجي وامتداد فروع هذه المخابر إلى مخابر العلوم الأخرى وخاصة المتخصصة في الدراسات الاقتصادية تساعد في أغلب الأحيان على

¹ مؤيد عبد الجبار الحديثي ، " العولمة الإعلامية "، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ن 2002 ، ص : 266.

ابتكار تكنولوجيات جديدة أو إضافة أشياء وعناصر جديدة لتكنولوجيات قيد الاستعمال من طرف المؤسسات ومن طرف الموارد البشرية ففي كلتا الحالتين نلمس عنصر التجديد والتغير والتطور. في اللغة الفرنسية نقول TIC (Technologies de l' information et de la Communication) ولعل شرح العبارة الفرنسية قد يساعد في الفهم والتوضيح أكثر:

حرف T (Technologie) هذا كما سبق ذكره فلقد زخر هذا المصطلح بالأدبيات والتي لا تزال محل جدل من حيث اللبس والخلط الواقع بينها وبين التقنية، إلا أنه ببساطة إن التكنولوجيا هي أسلوب أداء. ويتضمن هيكلها مزيجا مركبا متفاعلا من التجهيزات والعمالة ، وطرق عمل تؤلف بين التجهيزات والعمالة في إجراءات أداء بأسلوب محدد أو تقديم سلعة أو خدمة أو أكثر¹.

وبناء على ما سبق يأتي حرف I (Information) " الإعلام " تعني نشر المعلومات بعد جمعها وانتقائها² ، كما يجب أن لا نخلط بين المصطلحين الإعلام والمعلومات ، حيث الأولى إنما هي تزويد الأشخاص بالأخبار الصحيحة الواضحة والمعلومات الصادقة والحقائق ، أما المعلومات فهي تستخدم للتدليل على الوثائق والبيانات والكتب والنشرات والقصاصات والصور الأفلام والتقارير والدوريات ، وأي معارف مسجلة يمكن الرجوع إليها³.

أما حرف C (Communication) من هنا بدأ التغير الكبير في الموارد البشرية ، بدءا اتصال الفوري يشكل وحدة ونظاما يعبر عن كل ، اتصال الفرد بالبيئة التي يتواجد بها والمكونة من أشياء وأفراد يشبهونه ثم اتصاله بأفراد لا يراهم بعدما اعتبر العالم كله بيئته ، وصولا إلى تطلعه بأشياء أخرى لم يراها ولكنه تطلع إلى رؤيتها والاتصال بها بعدما أقتنع بوجودها وتشكل منافس له ، والبيئة هنا أيضا تغيرت بحيث أصبح الكون كله بيئة تنافسية ، وعليه يكون التعريف للاتصال " الاتصال بأنه ركب من العمليات المعقدة والمتواترة والتي تتفاعل في مجال موقف منشط يتضمن مصدرا أو شخصا ينقل إشارة أو رسالة من خلال قناة أو وسط إلى المكان المقصود أو المستقبل"⁴.

¹ أسيد مصطفى ، " تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي - رؤية مدير القرن الحادي والعشرين - " دار الكتب ، 2003 ، ص: 156

² محمد سلامة عبد الحافظ، "وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم" ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية، 1998، ص: 79.

³ نعمات أحمد عثمان ، سامية محمد جابر، "الاتصال والإعلام - تكنولوجيا المعلومات -" ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2000، ص: 417.418.

⁴ محمد سلامة عبد الحافظ ، " مرجع سبق ذكره "، ص: 14.

يمكن اعتبار ما قمنا به هو خطوة لدعم استعمالنا في هذه المذكرة لأن تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، من أكثر التكنولوجيات سرعة في التغير في عصر العولمة .

ومنه فإن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تختلف حسب الزمان والمكان، وكذا حسب الرؤى والمجالات والتخصصات، وسنحاول أن نقدم البعض من هذه التعريفات ، والتي تقول في أغلبها بأن هذه التكنولوجيات هي مجموعة التقنيات والوسائل المستخدمة في إنتاج ونقل وإيصال ومعالجة وتخزين المعلومات ، ومنه يعرفها معالي فهمي حيزر " بأنها تشير إلى جميع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وكذا شبكات الربط وأجهزة الفاكس ، وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات "1.

التكنولوجية الإعلام والاتصال هي مجموعة التقنيات، الوسائل والعتاد الموجه لإيجاد واستيعاب، جمع، معالجة و تصفية ونشر المعلومات، إنها فعلا تشكل نظاما تفاعليا بواسطة الخدمات المختلفة التي تقدمها، فهي القاعدة الأساسية للتكنولوجيات المعاصرة ، فهي تعتبر صيغة عامة التي تشمل مجموع التكنولوجيات المستعملة في مراكز البحث المعاصرة من أجل التطبيقات العلمية2.

ونستخلص من التعريفات المختلفة، أن طبيعة هذه التكنولوجيات إنما هي حصيلة تطور تقنيات ووسائل وموارد ومؤسسات وكذا طرائق تفكير الأفراد ، هذه الحصيلة الموجهة أساسا وفي كل الميادين ، إلى تطوير عملية البحث والإنتاج ، والجمع عن المعطيات المختلفة ، ومعالجتها ، وتصنيفها وبالتالي لإنتاج معلومات ومعارف ونشرها أو إيصالها، وتختلف هذه التكنولوجيات حسب الزمان والمكان.

¹ معالي فهمي حيزر ، " نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، إسكندرية، 2002، ص : 257.

² Giusepp Usai, " Technologie de L'information des communication et du calcul au service du développement local, in Antonio sassu et Abdelkader Sid Ahmed , Technologie de l'information et développement économique local, édition isprom , paris , 2004 .p :272.

الفرع الثالث: خصائص تكنولوجية الإعلام والاتصال

إن خصائص هذه التكنولوجية للمعلومات والاتصال والتي جعلتها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات هي:

(1) **التفاعلية** : أي أن المستعمل لهذه التكنولوجية يمكن أن يكون مستقبلاً ومرسلاً في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات وهذا بإدخال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل: المشاركين بدل من المصادر ، الممارسة الثنائية ، التبادل ..الخ.

(2) **اللاتزامية** : وهي تعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم ، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه ، ففي البريد الإلكتروني مثلاً : نجد الرسالة ترسل مباشرة من المنتج إلى المستقبل دون الحاجة لتواجد هذا الأخير أثناء العملية ، وبإمكانية أن يسترجعها فيما بعد.

(3) **اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستقلالية (TIC) فالإنترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأكمله إذ ليس هنالك عقدة واحدة أو كمبيوتر واحد يتحكم فيها. فقد تعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعريض الإنترنت بمجملها للخطر ودون أن تتوقف الاتصالات غيرها.

(4) **قابلية التوصيل** : وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع ، أي بعض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.

(5) **قابلية التحرك أو الحركية**: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي في أي مكان عن طريق وسائل اقتصادية كثيرة، مثل: الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال...الخ.

(6) **قابلية التحويل**: وهي إمكانية نقل المعلومة من وسط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

(7) **اللاجمهورية** : وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة. وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنه تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء : من شخص واحد إلى شخص واحد ، أو من جهة واحدة إلى مجموعة أو من الكل إلى الكل أي مجموعة إلى مجموعة .

(8) **الشيوع والانتشار**: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.

(9) **العالمية أو الكونية**: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق الكترونيا أي أن الطابع اللامركزية جعل محيط عملها هو البيئة العالمية الدولية.

المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية

إن السرعة الفائقة في التغيرات الحالية للتكنولوجية التي يعيشها العالم اليوم، فأصبح تقارب كبير بين الدول، واختفت الحدود الجغرافية والعامل الزمني وتغيرت القوانين والمبادئ وطرق الإنتاج، مما جعل هناك صعوبة في مواكبة هذه التغيرات الدائمة والمستمرة.

هذا التوجه يجعل المؤسسة أمام تحدي صعب ، فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل التغيرات خاصة فيما يتعلق بميدان التكنولوجية بصفة عامة ، وهذه المراقبة أصبحت تشكل عامل هام بحيث تساعد على التأقلم مع التغيرات والتطورات التي يمكن أن تحدث ، وهذا يكون من خلال تبني أسلوب اليقظة التكنولوجية التي تعبر عن عملية الرصد والترقب في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية والتنافسية للمؤسسة .

الفرع الأول: أبعاد اليقظة التكنولوجية

لقد ساعد التوسع في دائرة المعارف ، وتطور وسائل البحث والتجربة على الرفع من وتيرة الابتكارات ومن معدل التطور التكنولوجي ، فالتغيرات التكنولوجية تتسارع ، ودورة حياة المنتجات

هي في انخفاض مستمر ، نتيجة لظهور وارتفاع نسبة المنتجات الجديدة وزيادة حدة المنافسة العالمية الشديدة ، وهذه العوامل مجتمعة دفعت إلى ظهور اليقظة التكنولوجية كنشاط ضروري وعملية ديناميكية ، لأنه ليس بإمكان أي دولة أو مؤسسة أن تكون لها القدرة على إنتاج كل المعارف والمعلومات .

وتبعاً لذلك فإن اليقظة التكنولوجية " هي ذلك البحث الجاد والمستمر أو بالأحرى الرصد الاندفاعي ، والمنظم للحصول على الجديد والأحداث خاصة في مجال الابتكارات ، الإبداعات المعلومات ، والمعارف العلمية والتكنولوجية والتي تكون أو يمكن أن تكون مفيدة في تحسين أداء المؤسسة وترقية مستوى نمو الاقتصادي"¹، وضمن هذا التعريف نستخلص بعض العناصر المهمة والتي تتمحور حول الحرص على إيجاد منفذ إلى مصادر في الإنتاج المعرفي والمعلوماتي ومتابعة عملية الرصد والترقب، مع وجود رغبة لدى المؤسسة في القيام بالاستثمار في مجال البحث وعملية مساهمة المستجندات والتوجهات للحصول على الابتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في شتى الميادين ، وهذا يوضح جلياً أنه يجب التعرف على مختلف التكنولوجيات الموجودة ، والوصول إلى معلومات العلمية والتقنية ، وهناك عدة مصادر تسمح بذلك وبانتهاج يقظة تكنولوجية مستمرة وتمثل هذه المصادر في² :

- تراخيص براءة الاختراع؛

- الدورات العلمية؛

- الجرائد والرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي واليقظة التكنولوجية؛

- تقارير الشركات والمعارض .

¹ محمد سعيد أوكيل ، " اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق " ، مجلة العلوم العلمية والتقنية ، الجزء الثامن ، عدد 1998، 01، ص:13

هواي معراج ، ناصر دادي عدون ، " اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة سيدي بلعباس ، عدد² خاص ، أبريل 2005، ص : 161.

إن تحديد السياسة والإستراتيجية المتبعة في مجال اليقظة التكنولوجية مسألة في غاية الأهمية بالنسبة للاقتصاد والمجتمع، لأن هذا سيسمح بالمشاركة في استغلال مختلف المعارف والإبداعات التي توصل إليها العقل البشري وتعميم الاستفادة من هذه المعارف على المجتمع ككل دون إقصاء ، وهذا الطرح موجود حتى في البلدان المتقدمة التي يدافع فيها أصحاب المبادئ عن أحقية الشعوب في المعارف والمعلومات ، فالبعد الأساسي لليقظة التكنولوجية تمثل في هذا المغزى ،لأن إنتاج المعارف والمعلومات لا ترتبط بالجنسية ولا بالجغرافية بل بالذكاء والجهد والوسائل المستعملة في البحث والتطوير .

ولذلك فإن تخفيض التكاليف على النشاطات المتعلقة بالبحث والتطوير يمثل بعد من أبعاد اليقظة التكنولوجية " فعوض القيام بنفس الجهود أو جهود مماثلة لوصول إلى نفس النتائج يكون من الأرشد أو الأفيد الانتباه إلى آخر التطورات التي توصل إليها سواء الباحثون الجامعون ، أو عالم الصناعة"¹ فالفائدة من اليقظة التكنولوجية تتمثل في الترقب والترصد للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف عن آخر المستجدات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات ، وهذا ما يمكن المؤسسة من إيجاد حلول أنجع للمشاكل وتضييق الفجوة التكنولوجية .

الفرع الثاني: طرق مزاولة اليقظة التكنولوجية

الطرق أو الأساليب المتبعة في مزاولة اليقظة التكنولوجية هي متعددة ومتنوعة، ويمكن التمييز بين طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة وسوف نتطرق إلى كليهما على التوالي² :

(1) الطرق المباشرة : هذا النوع من الطرق والأساليب يعتبر رسميا ، أي أنه يتم وفق بروتوكولات أو عقود ثنائية أو متعددة الأطراف ، وتدخل ضمن هذا الأسلوب المباشر التربصات والتكوين ، الرخص ، الدعوات، فعن طريق التربصات يستطيع الباحث أو الطالب الحصول على المعلومات ، ومعرفة أشياء جددية مرتبطة بكيفيات الإنتاج والتجهيزات والوسائل الأخرى وهذا ما يسمح بتوفير يقظة تكنولوجية خاصة بالنسبة للمستويات العليا الأكثر تخصصا ، فكلما كان المستوى

¹ محمد سعيد أوكيل "مرجع سبق ذكره" ، ص:15.

² محمد سعيد أوكيل، "المرجع السابق" ، الصفحة نفسها.

التكوين أعلى كلما كانت الفائدة من اليقظة أوفر ولعل التركيز على المستويات العليا وعلى التخصص يرجع " إلى المتغيرات الكونية وما تموج به من ثروات وقوى معرفية أرسنها المنجزات العلمية والتكنولوجية ، وما أفرزته من نظم معلوماتية وشبكة الاتصالات والفضائيات ، والآثار المذهلة والمثيرة لنتائج المعرفة الجديدة والمتجددة وإلى السرعة الفائقة في تضاعف رصيدها " ¹ ، كما أن طريق الرخص والدعوات يعطي للباحثين فرصة الحصول على المعارف والمعلومات خاصة في مجال الصناعة وإنتاج الخدمات ، وبإمكان المدعويين كذلك الوقوف على أشياء جديدة أو خاصة بالأطراف الداعية مثل الوقوف على كيفية استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية التي تبني هذه التكنولوجيات ، وهذا يساعد المدعويين في الحصول على معطيات أو بيانات تفيد في طريقة العمل أو التنظيم داخل مؤسستهم الأصلية .

(2) الطرق الغير المباشرة: هذه الطرق غير رسمية ، يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء بين الباحثين والعلماء والتكنولوجيين أثناء الملتقيات والندوات سواء كانت جهوية أو دولية ، وعليه تنشأ هناك علاقات للاتصال وتبادل المعلومات وهذا باستعمال أنظمة للاتصالات الحديثة وخصوصا الهاتف ، الانترنت ، الانترانيت وذلك من أجل الحصول على اتصال جيد بين الأطراف يسمح بتبادل المعارف والمعطيات للاستفادة منها في الأبحاث أو التدريس أو في معالجة المشاكل وحل الصعوبات ، وما يلاحظ بالنسبة لهذه الطرق الغير المباشرة هو قلة تكلفتها وصلاحياتها في حالة تعذر الطرق المباشرة الرسمية.

المبحث الثاني : التغيرات التكنولوجية وآثارها على المؤسسة الاقتصادية

إن التغيرات التكنولوجية أدت إلى إحداث تغيرات على مستوى المؤسسة ، حيث غيرت بشكل كبير طرق الإنتاج والتسويق والتنظيم ، وأعطت ثمارها في الدول المتطورة التي تبنت مؤسستها الاقتصادية إدراج هذه التكنولوجيات في نشاطها انطلاقا مما أحدثته ثورة المعلومات والاتصال ، وجدت المؤسسات نفسها أمام تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير منها كيفية استخدام هذه التكنولوجيات المتطورة ، والعمل على إيجاد سبل جديدة تساعد على استيعاب هذه المنتجات ورفع التحديات .

¹ عماد حامد، " نحو تعليم المستقبل " ، مجلة العربي ، عدد 494. 2000 ، ص ص : 52.51.

المطلب الأول: تأثير التغيرات التكنولوجية في الأداء الإنتاجي

اعتمدت التطورات التكنولوجية المعاصرة وستعتمد إلى حد كبير على الحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات ، وفي هذا المطلب سنعرض لأهم التغيرات التكنولوجية ، التي جعلت من أساليب القديمة المعمول بها تفقد أهميتها ودفعت بالمؤسسات إلى البحث عن الأساليب تسمح لها بالتأقلم مع البيئة الخارجية حيث أنها تؤثر تأثيرا كبيرا على إستراتيجيتها ، ويمكن اعتبار تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أهم ما اعتمدته المؤسسة نظرا لما تتمتع به من جودة عالية يمكن أن تساهم في دفع القدرة التنافسية، وهذا ما أكدته الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والتي من خلالها تحدد دواعي استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ، حيث بينت هذه الدراسات أنه لا مفر من تبني التكنولوجيا الجديدة واعتمادها يعد ضرورة حتمية كونها تعتبر كسلاح ووسيلة الانفراد والتميز عن باقي المتنافسين. و من دواعي اعتماد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، لأنها تلعب دورا كبيرا في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وتؤدي إلى خلق مجالات عمل ونشاطات متنوعة .

فالأداء الإنتاجي يقصد به كافة الأنشطة والعمليات المؤداة في المكاتب ، وكذا في المؤسسات الصناعية والخدمية¹ ، حيث مست هذه التغيرات التكنولوجية العديد من الأنشطة وأدت إلى خفض التكلفة ووقت تحليل العمليات ، وقد تطورت برامج التخطيط والصنع والتحكم التي شكلت الأساس لنظم المعلومات التي تستهدف أمداد مديري العمليات بالمعلومات اللازمة لإدارة العمليات بفعالية أكثر². حيث غيرت الحاسبات كثيرا من الأعمال اليدوية وذلك بإحلال الآلات محل الكاتبة ، فما كان على سبيل المثال من عمليات إعداد قوائم الأجور وقوائم المدفوعات والفواتير وتطبيقات محاسبية أخرى تنجز في السجلات اليدوية، أصبحت تنجز وتخزن وتعالج إلكترونيا، ولقد بدأت في الستينات المؤسسات وخاصة منها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا في استخدام هذه البرامج التي سهلت على القائمين بتحليلات لعملياتهم سواء تسويقيا وماليا وإنتاجيا أو بشريا ، كما كانت عمليات التصميم والصنع والتنبؤ والبرمجة الخطية والجدولة ، تأخذ الوقت الطويل والتكلفة المرتفعة، فأدت هذه

¹ أحمد سيد مصطفى ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 157.

عزاوي أعمر ومصطفى عبد اللطيف ، " تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد " ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرض اندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ن 9-10 مارس 2004 ، ص:250.

التطبيقات على الحاسب إلى خفض التكلفة ووقت تحليل العمليات، كما أمكن إجراء تحليلات كانت متعذرة قبل استخدام الحاسبات بسبب ضخامة العمليات الحسابية اللازمة، والجدول رقم (2) يقدم تطور استخدام الحاسبات عبر الفترات السابقة:

السنوات	مجالات تطبيق رئيسية	أمثلة للتطبيقات
الخمسينات	أعمال كتابية	قوائم أجور - فواتير - حركة المخزون - تقارير التكاليف
الستينات	تحليل العمليات	البرمجة الخطية - الجدولة - تخطيط المشروع والتحكم في عملياته
السبعينات	تخطيط عمليات الصنع والتحكم فيها	نظم المعلومات لعمليات صنع متكاملة مع التنبؤ - تخطيط الاحتياجات من المواد - الجدولة - التحكم في عمليات الصنع
الثمانينيات والتسعينات	التصميم المتكامل مع الحاسبات الآلية	والتصنيع وحدات الإنسان الآلي - التصميم الهندسي بالحاسب الآلي - نظم الصنع المرنة - نظم التخزين والاستعادة الأوتوماتيكية (تلقائية الأداء) ، التصميم المدعوم بالحاسب الآلي - الصنع المدعوم بالحاسب الآلي

الجدول رقم (2) : تطور استخدام الحاسبات

المصدر : أحمد سيد مصطفى ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 158

أما في السنوات الأخيرة فلقد تطورت البرامج تخطيط الصنع والتحكم واستخدمت في مؤسسات كثيرة وقد شكلت هذه الصيغ لاستخدامات الحاسبات أساسا لنظم المعلومات التي تستهدف الإمداد بالمعلومات اللازمة لإدارة العمليات بفعالية أكبر، فأصبحت كل المعلومات المتدفقة متكامل في

نظام معلومات واحد رغم أنها من مجالات مختلفة كالتنبؤات بالطلب والمتغيرات البيئية والمشتريات، والتخزين، والجدولة والتحكم في عمليات الإنتاج اليومية والمبيعات... الخ .

إذا مساهمة هذه التغيرات التكنولوجية في تطوير طرق التقليدية للإنتاج نتج عنه الزيادة في القيمة المضافة في تصميم المنتج، وبالتالي أكثر مردودية بالإضافة إلى تصميم وإعداد برامج دعم في التصنيع ومراقبة الجودة وتسيير صورة العلامة، فلقد أعطت هذه التغيرات التكنولوجية وخاصة منها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات دفعة كبيرة لهذا النظام وتقلصت مدة تطوير حتى أصبحنا نتحدث اليوم عن الهندسة متتالية ، وهذه التحولات الناتجة عن التكنولوجيا الاتصال ظهرت بفضل تطور الشبكات¹ حيث سمحت للمؤسسات باكتساب نشاط أكبر يمهّد الطريق للانفتاح على مختلف المستويات بامتلاك وسائل متطورة تمكنها من التحرر من قيد الزمان والمكان ، وتعطي لها فرصة خلق حلفاء وعلاقات شراكة من خلال الروابط الالكترونية . ويمكن تقديم بعض التكنولوجيات المتطورة لنظم الحاسب في المؤسسات المستقبلية المساعدة في تغيير أداء الإنتاج على مستواها² :

(1) التصميم المدعوم بالحاسب : وهي برامج وأجهزة متخصصة تساعد المهندسين في تصميم سلع والخدمات ، مباشرة على النهايات الطرفية للحاسب ، ويمكن أن تربط بنظام أكبر للحاسب بحيث يمكن ربط عدة تصميمات بعضها البعض ، وتتواجد مثل هذه النظم الآن لدى المؤسسات أمريكية كبرى مثل (بوينج) و (جنرال موتورز) و (كوداك) . وكذلك لدى المؤسسات اليابانية مثل (ماتسوشيتا اليكترويك) و (تويوتا) . كما أنه توجد بدرجة محدودة في المؤسسات العربية .

(2) الصنع المدعوم بالحاسب : وهي نظم متخصصة للحساب تترجم معلومات التصميم المدعوم بالحاسب إلى تعليمات لآلات تلقائية الأداء (أوتوماتيكية). تؤدي هذه الآلات العمليات الإنتاجية اللازمة على المنتجات بأقل قدر من التدخل المباشر للعامل . وتقوم المعالجات المصغرة أو العقول الالكترونية للآلات تلقائية الأداء عبر برامج الحاسب، بتحويل التصميمات إلى تعليمات صنع كاملة.

¹ Brahm Prakash , " Les tic Dans Les pays D'asie en développement " , revue problèmes économie N°2 ,832 novembre 2003 pp22-23.

² أحمد سيد مصطفى ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 160.

(3) **نظم الصنع المرنة:** وهي مجموعة من آلات ذاتية أو تلقائية الأداء (أوتوماتيكية) تتحكم فيها الحاسبات الآلية. تنتج هذه المجموعات منتجات متنوعة على نفس الآلة. تعطي الحاسبات التعليمات ، وتقوم وحدات الإنسان الآلي بمناولة الأجزاء والمواد . وتتغير عمليات إعداد أو تهيئة الآلات بشكل تلقائي كلما تطلب الأمر، لإنتاج المنتجات المختلفة.

(4) **نظم التخزين والاستعادة التلقائية (الأوتوماتيكية):** مخازن يتحكم فيها بالحاسب الآلي، تتضمن وضعاً وترتيباً تلقائياً للأجزاء في المخزن. وتحريكاً تلقائياً لها من المخزن كلما تطلب الأمر سواء إلى مواضع الصنع أو مواضع الشحن، ونقل تلقائياً للأجزاء إلى ومن المخزن.

وخلاصة هذا المطلب فإن هذه المؤسسات المستعملة لهذه النظم ليس فقط لنفسها وإنما طورها لأجل بيعها لمؤسسات أخرى في المستقبل ، وهذا بطبع يؤثر على المؤسسات التي سوف تملك مثل هذه النظم مستقبلاً واستخدامها، لأنها سوف تجد نفسها في موضع القدرة على المنافسة في مجالات خفض التكلفة ورفع الجودة لاسيما مع غريمتها من المؤسسات المنافسة ، مما سيتطلب الأمر تهيئة عمالة قادرة على التكيف واستخدام هذه الأساليب التكنولوجية الجديدة .

المطلب الثاني : تأثير التغيرات التكنولوجية على التسويق

ينبغي أن ننوه أنه لا يوجد فصل جامد بين الإنتاج والتسويق ، فكل منهما يعتمد على الآخر اعتماداً كبيراً، وإن نمو وازدهار أحد الوجهين يلعب دوراً حيويًا في إنجاح الجانب الآخر . وتزداد هذه العلاقات قوة واندماجاً باستخدام التكنولوجيا الحديث، حيث يتم استخدام نفس الوسيلة لتحقيق أغراض تتعلق بالإنتاج وتعلق في النفس الوقت بالترويج والتسويق. ومن ثم فإن الحديث عن التكنولوجيا والإنتاج لابد أن يحمل بعض المضامين بالنسبة للتسويق والعكس بالعكس. حيث اشتركت الآلات في الأنشطة التسويقية مما يزيد من خدمة العملاء¹ فيمكن القول بأن هذه التكنولوجيا المتطورة تؤدي إلى توسيع نطاق السوق ، حيث يمكن لكل من المنتج أو البائع أن ينفذ إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين والعملاء المحتملين ، وتتسع قاعدة هؤلاء كلما ازداد عدد المشترين في خدمة واستعمال التكنولوجيا الجديدة ، إذا فتغيرات التكنولوجيا تنمي حجم السوق بمفهومها الشامل ، أي من حيث

¹ عزاري أعمار ومصطفى عبد اللطيف ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 250.

العدد وكذلك من حيث القدرة الشرائية ، فهذه الآلية كما ذكرنا آنفا تختزل المسافات والمساحات على مستوى الدولة الواحدة ، أو حتى بين الدول بعضها البعض¹ .

هذا يلغي الاعتقاد أن كل الأنشطة التسويقية بيعا وشراء تتم في مبادلات شخصية، لكن الحقيقة أن بعض الأنشطة يمكن أن يتم بغير ذلك، من خلال آلات البيع. وقد أدت تطورات تكنولوجية مستمرة لاشتراك آلات البيع في كثير من الأنشطة التسويقية في مجال بيع سلع مثل السلع الغذائية والخدمات مثل الخدمات المصرفية والبريدية ، ومن المتوقع أن تنحسر أساليب البيع التقليدية ويحل محلها البيع الإلكتروني²

فمثل هذه البيع الإلكتروني الذي هو طريقة تبادل السلع بين المستهلك والمنتج أو بين المؤسسات، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات³ ، يساهم في توفير المعلومات اللازمة لإنجاح إدارة التسويق على أسس علمية سليمة بفضل تجميع وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية القائمة والمحتملة، وتقلل مما يعرف بفجوة المعلومات التي تتعلق بوجود السلعة ونوعيتها وحصرها... الخ. وهذه وسيلة تساعد المنتجين على تنظيم وتخطيط إنتاجهم وفق نتائج هذه الدراسات، ومن ثم يتجنبون الكثير من المشكلات المتعلقة بالتخزين والراكد ، وتساعد في الإنتاج الفوري حسب الطلب، هذا من جهة ومن جهة أخرى يساهم هذا البيع الإلكتروني في توفير المعلومات المتعلقة بالسلعة من حيث النوعية والبدائل المختلفة والسعر المناسب للمستهلك ، وهو ما يعد أحد العناصر الأساسية للمنافسة في السوق، وذلك حيث يستطيع العميل المحتمل أن يتجول عبر المواقع التي تعرض نفس السلعة أو سلعة أخرى مماثلة في أقصر وقت ممكن وبدون تكلفة تذكر .

ويمكن أن نستخلص أهم التأثيرات لتطورات التكنولوجيا على التسويق في عدة نقاط أهمها:

- تؤدي إلى توسيع نطاق السوق ، حيث يمكن لكل من المنتج أو البائع أن ينفذ إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين والعملاء المحتملين ، وهذا باتساع قاعدة هؤلاء كلما ازداد عدد المشاركين في خدمة الانترنت؛

¹ السيد أحمد عبد الخالق ، " مرجع سبق ذكره " ص: 208.

² أحمد سيد مصطفى ، " مرجع سبق ذكره " ص : 162.

³ السيد أحمد عبد الخالق ، "التجارة الإلكترونية والعولمة" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2006 ص: 34..

- تساهم في عولمة السوق من خلال تخطي الحواجز والقيود بين الأسواق الداخلية والدولية، فتكون المعلومات المتوفرة سواء للمصدر أو المستورد عن أفضل السلع والخدمات وخاصة من خلال الانترنت وبدون تحمل تكلفة أكبر ؛

- تساعد في عملية إعلان وترويج السلعة أو الخدمة وأداة تسويقها من خلال عرض الكتالوجات المرئية بطريقة سهلة واضحة وجذابة في نفس الوقت؛

- توفير الوقت للكثير ممن لا يملكون الوقت لتجول في الأسواق لمعرفة المعروض فيها، ويكتفون من ثم بالمعلومات التي يحصلون عليها من خلال هذه التكنولوجيا المتطورة.

وعليه فإن المؤسسة تحتاج في الظروف الراهنة إلى امتلاك عناصر الريادة في المنافسة القوية والمحافظة عليها لتحسي الموقع في السوق ، للوصول إلى ما تم ذكره فإن المؤسسة تلجأ إلى وضع سياسات تسويقية متكاملة الأنشطة على مستوى صنع المنتج وتسعيه ليصل إلى مرحلة التوزيع الجيد بعدما يتم الترويج له ، وهذا ما يتطلب تحكم وضبط جودة أعلى ونظام مبيعات أكثر تطوراً ، وهنا تلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دور أساسي في تحقيق ذلك من خلال عدة مراحل¹ :

- تحسين التواصل مع الزبائن؛

- رفع مستوى الخدمات المقدمة؛

- تسهيل العمليات التجارية مع الأفراد والمؤسسات؛

- إمكانية دخول - فتح أسواق جديدة؛

- زيادة الاتجاه نحو التخصص في مجال الأعمال ؛

عبد القادر مبارك ، " دور الانترنت في التسويق المباشر بين منشآت العمال " ، ملتقى الإداري الثاني ، الإدارة والتغيرات العالمية الجديدة ، كلية العلوم
¹الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل ، 2004، ص:163.

- تسمح الانترنت بتخطي الآخرين في سلسلة القيمة مثل تخطي الوسائط والبيع المباشر للمستهلك ، كل هذا يؤدي إلى خلق عنصر الثقة ويتم الوصول إليه بالاستعمال الالكتروني للمؤسسة وبتطبيق مبادئ البيع الالكتروني والتسويق الالكتروني .

كما تؤثر على وظيفة التوزيع بضرورة التحكم في المعلومات التي تعد إستراتيجية يمكن أن تساهم بشكل فعال في حل المشاكل المتعلقة بالتوزيع ، ويمكن أن تشمل تطبيقات الإعلام الآلي أيضا مجال تسيير المخزون فاستخدام الحسابات الالكترونية قد يفيد المخازن بدرجة كبيرة من حيث القضاء على الأخطاء الناتجة عن القيود والحسابات اليدوية في العملية المحاسبية¹.

المطلب الثالث: تأثير التغيرات التكنولوجية على التنظيم

أدت التطورات السريعة والهائلة في التكنولوجيا إلى حدوث ثورة في أسلوب عمل المؤسسة والأفراد ، و إلى ظهور تغيرات جذرية في طريقة مساندة التكنولوجيا الحديثة لعمليات المؤسسة وأنشطتها ، وقد تحولت المؤسسة الحديثة اليوم إلى مؤسسة أعمال الكترونية قائمة على التكنولوجيا المتطورة واعتبرتها البنية الأساسية لها² ، مما يتطلب على المؤسسة إعادة هيكلتها وتنظيمها ، وهذا يخلق فرص جديدة تستدعي تطوير الوظائف وتغيير طبيعة العمل والعلاقات بين الأفراد ، وهذا كله يؤثر في معدل التغيير في المحيط الداخلي لأجل اختيار الشكل التنظيمي الملائم ، ولتحديد الهيكل المناسب يجب استخدام الموارد الداخلية والخارجية ، باستعمال تقنية المعلومات والاتصالات ، وحتى يتناسب الهيكل التنظيمي والخطة الإستراتيجية والتكنولوجيا المستعملة ، يجب تحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف والوحدات التنظيمية ، واختيار شكل الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع الإستراتيجية .

ولقد أثبتت التجارب المؤسسة الناجحة ، أن النجاح الإداري كان وليدا لمجموعة متكاملة من التوجهات والتحويلات التنظيمية الحديثة³ ، فقد كان الانتقال من بيئة بطيئة التغير ومن نموذج تنظيمي ميكانيكي جامد إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير تتزايد فيها عوامل عدم التأكد ودرجة المخاطرة،

¹عبد القادر مبارك، "المرجع السابق" ،ص:163.

² منال محمد الكردي ،جلال إبراهيم العيد ، "نظم المعلومات الإدارية" ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، بدون تاريخ ، ص:35.

³عبد القادر مبارك، "مرجع سبق ذكره" ،ص:163.

تتطلب نموذجاً تنظيمياً مرناً. يمكن تقديم أهم تأثيرات التغيرات التكنولوجية على بعض العناصر الأساسية .

الفرع الأول: التأثير على المحاسبة

إن استخدام الوسائل الالكترونية على اختلاف أنواعها في ميدان المحاسبة أصبح ضروري جداً نظراً لطبيعة العمل في حد ذاته، هذا من جهة ومن جهة أخرى ما تحققه هذه الوسائل خاصة الإعلام الآلي. ومن بين هذه التأثيرات على هذا النظام :

- الدقة والسرعة في إعداد المستندات وإجراءات العمليات المحاسبية وتنفيذ الإجراءات الناتجة عنها ؛

- إحكام الرقابة الداخلية والذاتية على تنفيذ العمليات لما تحتويه الحسابات الالكترونية من وسائل الضبط والرقابة والتحقيق من النتائج؛

- زيادة الثقة في المعلومات من التشغيل على الحاسب الالكتروني .

الفرع الثاني: التأثير على عملية اتخاذ القرارات

يمكن التفرقة حسب المقاربة النظامية بين ثلاثة مستويات العمل تتخذ فيها القرارات في المؤسسة كنظام مفتوح .

(1) المستوى العملي : إذ تتخذ فيه القرارات بدون صعوبة على اعتبار أن العمليات المراد إنجازها تكرارية روتينية والمشاكل معروفة وحلولها مبرمجة أو قابلة للبرمجة .

(2) المستوى التكتيكي: ومهمته دراسة العمليات غير روتينية والعمليات المحولة له من القاعدة، لعدم تمكن المستوى التنفيذي من الفصل فيها واتخاذ القرارات اللازمة لذلك.

(3) المستوى الإستراتيجي : أو مستوى القمة الذي يتولى تحديد إستراتيجية النظام الحقيقي وهناك نوعان من القرارات من حيث السيورة فهناك القرارات المبرمجة والقرارات الغير المبرمجة.

القرارات المبرمجة تعتمد تقنيات اتخاذها على (العادة ، البنيات التنظيمية كقنوات المعلومات الرسمية ، بحوث عملية ، تحليل رياضي ، الحاسوب الآلي ..الخ).

أما القرارات الغير مبرمجة تعتمد تقنيات اتخاذها على (البدهة ، الإبداع ، التميز ، النظام التجريبي ، انتقاء وتدريب المؤولين ، برامج البحث عن طريق الحاسوب الآلي ..الخ).

فكان الأثر للتكنولوجية الحديثة على اتخاذ القرارات بتحسين نوعيتها وتسهيل المهام بتوفير المعلومات اللازمة وتقليص زمن البحث عليها بفضل قواعد المعطيات، وبالتالي توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.

الفرع الثالث: التأثير على نطاق الإشراف والرقابة

إن التقدم التكنولوجي كان له دور بالغ في التأثير على هذا النطاق حيث بات من السهل الإشراف والرقابة على عدد أكبر كثيرا مما كان عليه الحال في الماضي ، ولم يعد تشتت عائق أما هذه المسؤولية ، على حد أن الدراسات الحديثة تتنبأ مستقبلا بأن يقوم الموظف أو الرؤوس في العديد من القطاعات والمؤسسات بأداء عمله في منزله تحت إشراف رئيسه من خلال الحاسبات الآلية وشبكة الاتصال والمعلومات ، وهذا ما تحقق جزئيا فيما يسمى بالاصطلاح " الحكومة الالكترونية " ، وعليه فإنه يمكن القول بأنه كلما اتسع نطاق التمكن كلما قل عدد المستويات الإشرافية والعكس صحيح ، بأنه كلما ضاق نطاق الإشراف ازداد عدد المستويات التنظيمية وكل ذلك بالرغم من ثبات عدد العاملين في المؤسسة.

و إضافة لهذا المطلب من هذا المبحث، وحسب الجدول رقم (3) الموالي يمكن توضيح أهم التحولات التي حدثت بسبب تأثيرات التكنولوجيا المتطورة والحديثة:

من
 هيكـل تنظيمي هرمي ومستويات إدارية متعددة. هيكـل تنظيمي أقل هرمية (مفلطح) بمستويات إدارية أقل .

إدارات تعمل كل منها في إطار متخصص مستقل فرق عمل متكاملة التخصصات ، محفزة ، ذاتية الحركة. وقد تجنح لمنافسة سلبية.

اتصالات رأسية من الرئيس للمرؤوسين ، قد تكون اتصالات أفقية ، ورأسية في الاتجاهين ، مرنة ومنفتحة لتبادل المعلومات والأفكار ، ونقل الاقتراحات .

وظيفة محددة المهام حيث تؤدي واجبات وظيفة ثرية تضم مهام متكاملة تؤدي بإجراءات ومسؤوليات وإجراءات محددة .

مرونة مع مساحة أكبر من حرية التصرف تناسب مع قدرات الموظف .

احتكار السلطة لدى الرؤساء . تمكين العاملين وفرق العمل بجعلهم مكنين من أداء مهام أوسع ومسؤولين عن النتائج .

مركزية القرار وبطأ عملية صنع القرار . توزيع مراكز صنع القرار للمديرين المؤهلين على أكثر من مستوى ورشاقة صنع القرار لاسيما في مواجهة مواقف طارئة .

الجدول رقم (3) : أهم التحولات التنظيمية في السنوات العشرين الأخيرة .

المصدر : أحمد سيد مصطفى ، " مرجع سبق ذكره " ص : 164

لقد كان لتكنولوجية تأثيرات معتبرة في عملية تنظيم المؤسسة كما أنه و في هذا الصدد ستظهر متغيرات أهمها¹:

¹عزاوي أعمر ومصطفى عبد الطيف ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 250.

- زيادة العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي فتزيد نسبتها إلى نسبة العمالة المباشرة وستظهر الحاجة إلى وظائف مثل أخصائيو البحوث والتطوير والقائمين على الصيانة، للتعامل مع التجهيزات أعلى تعقيدا..

- الحاجة إلى تغير الأداء بالوظائف الجديدة. إذ أن إدخال آلات أكثر أوتوماتيكية من شأنه أن يسهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في الآلات وزيادة مخصصات الإهلاك. وقد يقترن التطور التكنولوجي بزيادة أو خفض في تكلفة التشغيل، مما يتطلب إعادة تصميم معايير التكلفة. أو يقترن برفع الجودة ، مما يتطلب إعادة تصميم معايير الجودة ، وقد يؤدي التطور التكنولوجي لخفض وقت أداء عملية معينة ، وهو ما يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير العملية .

- الحاجة إلى تدريب العاملين في أداء الوظائف دون الرجوع إلى الإدارة .

- تغير في هيكل الموارد البشرية ، فمن الطبيعي أن يؤدي التغير في التجهيزات (الآلات والأجهزة والمعدات) وفي طرق العمل ، سواء في الإنتاج أو التسويق أو الإدارة المالية أو البحوث والتطوير ، إلى تغيير في هيكلية العمالة . إن التحول إلى الآلات تلقائية الأداء أو الأوتوماتيكية ، واستخدام الحاسب الآلي سيقول من أعداد العمالة اليدوية والكتابية ، و غير الماهرة عموما ، لكنه سيزيد من الحاجة للعمالة الفنية في مجال التشغيل ، وكذا للعمالة الماهرة في مجالي التشغيل والصيانة.

المبحث الثالث: التغيرات التكنولوجية وآثارها على إدارة الموارد البشرية

إن التحول من مؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة...) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي، تكامل فريق العمل ، اللامركزية ، الإستراتيجية ، المعلومات ...) يقوم أساسا على التغيرات التكنولوجية وعلى نوعية وخصائص الموارد البشرية ، فإذا توفرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف التكيف والتأقلم مع التحديات التكنولوجية .

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة

إن فاعلية أي مؤسسة بفاعلية إدارتها : الموارد البشرية ، التسويق ، الإنتاج ، المالية ، البحوث والتطوير التي تعمل في علاقات التبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه وتمثل أي مؤسسة نظاما منفتحا على البيئة المحيطة بها يأخذ منها ويعطيها يتأثر بها ويؤثر فيها ، وهي كما نظم أموالا وآلات ، سلع والخدمات ، فهي نظم بشرا يتفاعلون حسب مستواهم من جهة وبأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى وبالتالي فأن ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية¹ .

الفرع الأول: اثر التكنولوجيا الحديثة على ممارسات الموارد البشرية

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد من الزمن وستكون أشد اختلافا في المستقبل، وإذا أخذنا الحاسب وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات نوعا من التطورات المعاصرة الشديدة التأثير على الإدارة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد لا يتم بشكل اليدوي المعتاد بل أصبح بشكل الكتروني وباستخدام الحاسبات الآلية ونظم معلومات وتكنولوجيا المعلومات والشبكات ، فأصبح سجلات الأفراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها اليكترونيا، بل أن كثيرا من التقارير الخاصة بالموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها اليكترونيا وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع وبشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية أن يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير، إذ اثر استخدام الحاسب وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة على الملامح التالية² :

(1) **التسيير الإلكتروني للوثائق :** التسيير القديم للملفات كان يركز على تقسيم العمل ، والتعاون بين المكاتب الخاصة في معالجة الوثائق والملفات ، كما أن الاتصالات الخارجية كانت تتم عن طريق الرسائل (فواتير ، طلبات) ، وهذا يتطلب حجم كبير من الوثائق ، ومع دخول مرحلة التسيير

¹ عزوي أحمد ومصطفى عبد اللطيف ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 251 .

² أحمد ماهر ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 71 .

الإلكتروني للوثائق سمحت هذه الأخيرة بتسهيل عملية معالجة الوثائق وتخزينها ونقلها من نقطة عمل إلى أخرى.

ولقد بدأ التسيير الإلكتروني للوثائق في التطور بسبب بسيط ألا وهو تحديث أنظمة العمل بواسطة التكنولوجيا الحديثة، وتشكل هذه الأنظمة قدرات كبيرة بدون تدخل بشري، وبفضل هذه التطورات للتكنولوجية أصبح إدارة الموارد البشرية تستطيع القيام بتحديث أنظمتها، ولها مراقبة جيدة للمواعيد الإنجاز وتوزيع المهام، وإرسال الرسائل الإلكترونية للتذكير في حالة التأخر، والعمل على تنسيق وتداول المهمات، التي تتطلب تدخل عدد كبير من الموظفين لإنجاز هذه المهام وبمستويات مختلفة، ولقد عاد هذا بالطبع على المؤسسة بأرباح وذلك بالتحكم في الملفات والأرشيف والتداول بين المصالح.

(2) الأرباح المباشرة: لقد جعل هذا التسيير الإلكتروني للوثائق بفضل التكنولوجيا الحديثة تعود على المؤسسة بصفة عامة بأرباح مباشرة، يمكن قياسها من خلال انخفاض حجم الأرشيف، وبالتالي التكاليف المتعلقة بآماكن التخزين، وتكاليف الترتيب والطبع، أي تكاليف الورق تنخفض بنسب كبيرة.

(3) الأرباح المدمجة: انخفاض مدة الحصول على الوثائق حيث أن الإجراءات يمكن أن تسير بسرعة، وهذا يرتبط كثيرا بالطريقة التي من خلالها تنظم الإجراءات.

فأصبح التدخل للوصول إلى الأرشيف المشترك من خلال التسيير الإلكتروني بأقل وقت واستعمال أقل النسخ، حيث منح الفعالية للطرق المعلوماتية المسيرة من طرف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني : اثر التكنولوجيا الحديثة على تنظيم الموارد البشرية

إن استخدام الحاسب والتكنولوجيا الاتصال والمعلومات أدى إلى تغير واضح في عملية تنظيم الموارد البشرية فغير من تنظيمها التقليدي إلى تنظيم يواكب هذا التطور ويمكن تلخيصه التنظيم كما يلي:

(1) **العمل الجماعي :** من خلال التطبيقات العمل الجماعي يحصل الإجراء على تعاون الالكتروني مهيكلي وتشجيع تقاسم المعلومة بين المجموعة بصفة واضحة ودقيقة ، وهذا ما يدل على حل كامل في خدمة تنظيم الجيد للعمل الجماعي ¹ الذي يعبر عن نظام يحتوي على الأدوات البرمجية لتشغيله وهذا ما يأخذ في الحسبان الأبعاد البشرية من جهة ، و أبعاد التغيرات التكنولوجية من جهة أخرى ² فالتحفيزات الكبيرة والتي تصنعها التكنولوجية الحديثة تسمح بتحسين تنظيم العمل وتسيير المشاريع الموزعة في ظل الوجود والانخراط المقررين الفعالية المتزايدة لإجراء التبادل ، وإثراء المهام المتطورة بوضوح ويرى سيتون (seton) مخترع أداة البريد الإلكتروني " أن العمل الجماعي هو التكنولوجيا التي تضم مجموعة من الوظائف التي تسمح بالتحويل المعلومات لأنظمة العمل للعاملين بالمؤسسة ³ والعمل الجماعي يقترح تطبيقات متخصصة من طرف مختلف الأشخاص الذين يريدون العمل الجماعي مع بعضهم البعض ، فهو يسمح بمتابعة وتسيير وتقاسم المشروع محدد انطلاقا من تنظيم المهمة وتجزئة الأدوار وصولا إلى متابعة المنهجية لمراحل تقدم المشروع وهذا البرنامج يتطلب استعمال ما يلي :

- تبادل الرسائل الالكترونية ؛

- وضع مذكرة لمختلف الأشخاص المتصلين مع كل نظام تقرير الذي يحيط بتحديد الاجتماعات المشتركة وبرمجة الاجتماعات بتكوين فرق المشاريع وتسيير الإمكانيات؛

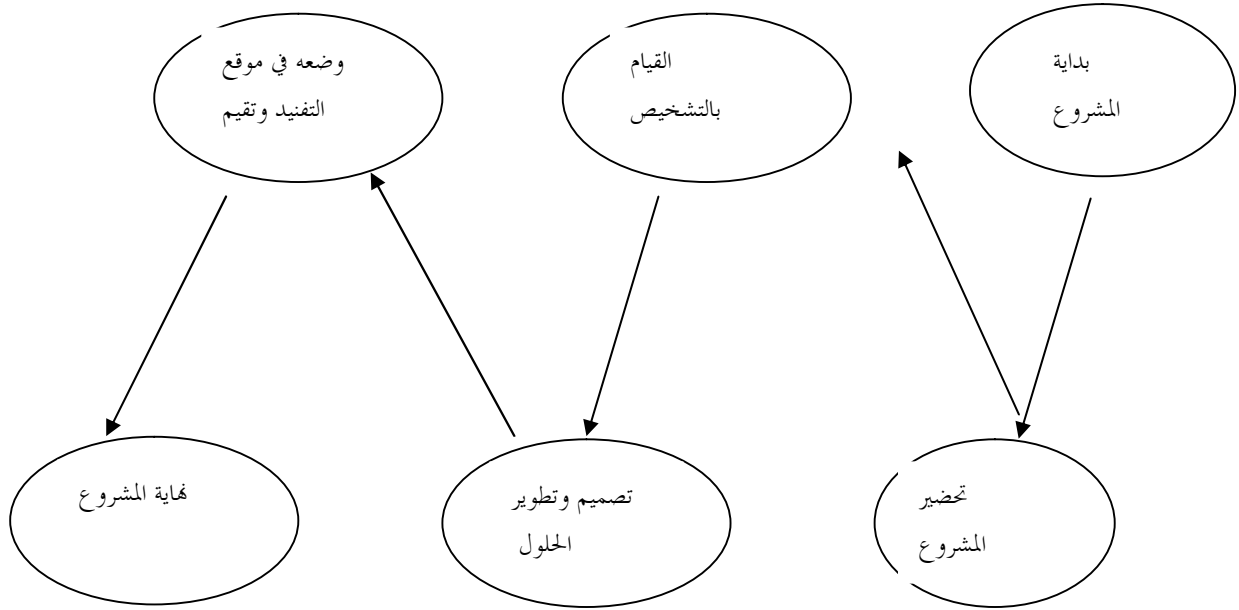
- إدارة الاجتماعات المشترك عن بعد وفي نفس الموقع ولكن في أماكن عديدة.

والشكل رقم (8) يوضح لنا مراحل برامج العمل الجماعي :

¹ Rodolphe Helderlé ,William Romieux , " Intranet Information et Pouvoir Partager " editon liaison reuilmaison ,1998,P :47.

² Saadoun Melissa , " Technologies de l'information et management ,Hermès science publication " , paris 2000,P :45.

³ Michel Germain , " L'intanrt Economica " ,Paris ,1998,P :44.



الشكل رقم (8) : مراحل برامج العمل الجماعي

المصدر: 59: p op-cit Source Melissa Saadoun

لقد كان للتغيرات التكنولوجية تأثيرات معتبرة في عمل المؤسسة بتسهيل تقاطع الهياكل وإعادة التنشيط المتزايد ، حيث أعطت قدرة في عرض واستثمار المعلومة ومعالجة الأعمال جماعيا، وأصبح تبادل المعطيات المعلوماتية متطور بشكل كبير في سنوات الأخيرة ، انطلاقا من مقياس مشترك يسمى **EDIFACT** أنشئ من طرف الأمم المتحدة سنة 1986 ، ويسمح هذا المقياس للمؤسسة بإعداد بروتوكولات خاصة بالوثائق إدارية ووثائق الطلايات ووثائق فواتير قسائم التسليمات والتي تتبادلها المؤسسة مع الموردين أو المقاولين التحتيين¹.

(2) **المنتديات** : تسمى بمنتديات الحوار وهي طريقة منتشرة في التكنولوجيا الحديثة، وهذه الساحة تسمح لمجموعة من الأشخاص بالارتباط على شبكة وتبادل الآراء حول موضوع مشترك ثم توزع الآراء فورا أو توزع أوتوماتكيا لبقية المشاركين الذين لهم الحق في إدلاء برأيهم وهذه الساحات

¹ Michel Germain, op-cit ,P:46

قد تم تصميمها لجميع المشاركين الذين لهم الحق بإدلاء برأيهم . كما تعطي الإمكانيات المتعددة في مختلف المجالات وذلك بالسماح لمجموعة من الخبراء المؤسسة من مناقشة موضوع معين ، تعريف الإجراء ، التكوين وتنشيط الإدارة ، كما يمكن أن تكون فرصة لتبادل مفتوح حول موضوع الحالي لمؤسسة بغض النظر عن التنظيم الهرمي ومن خلال هذه الحوارات يمكن أن الإدارة جمع الآراء ووضع الحلول حيث تتم التبادلات بطريقة مستمرة بدون عوائق مكانية أو زمنية وتسمح هذه المنتديات بالتحضير الجيد للاجتماعات دون إضاعة الوقت مع إمكانية طرح الأسئلة والحلول ، ومن جهة أخرى فإن تطوير معلوماتي صغير يسمح باعتماد على ساحة حوار كنموذج لانتخاب الكتروني ضروري من أجل خلق قواعد عمل على نماذج سؤال / جواب ، وهنا يتعلق الأمر بساحات الخبرة وعلى هذا الشكل يصبح هناك فضاء دائم التكوين والتدريب.

المطلب الثاني : الأثر الكمي والنوعي لتغيرات لتكنولوجية على الموارد البشرية

إن التطور السريع لتكنولوجيات سواء الصناعية والإدارية والخدمية وانخفاض عمر المنتج عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية ، وكلما تزداد التغيرات في التكنولوجيا تزداد التغيرات في الوظائف وتؤثر الأتمتة (أي الأداء التلقائي للآلات) في الوظائف على كل المستويات¹ ، فهي تخفض مستوى بعضها ، وترفع أهمية البعض ، وحتى إن كان التغيرات بسيطة فإن الآثار على الموارد البشرية لا تكون بالضرورة بسيطة ، فالبعض قد يفقدون وظائفهم والبعض يواجه خيار التحول لوظيفة أخرى أو أكثر ، فلقد أصبحت الصناعات والخدمات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جدا من العاملين . فتمثلت هذه التأثيرات للتكنولوجية الحديثة على الموارد البشرية سواء منها الكمية أو الكيفية على النحو التالي :

- **تقليل العمالة الروتينية:** يحل الحاسب محل العمالة الروتينية، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الكمبيوتر وبرامجه في العمليات الحاسبية، حينئذ يمكن تقليل عدد المحاسبين بشكل كبير ولذلك لأن الحاسب وبرامجه تقوم بعمل المحاسبين. وفي المصانع قللت برامج التصميم المدعو بالحساب من المهندسين التقليديين حاملي مساطر الرسم الهندسي. وفي القطاعات الخدمية قللت الآلات الالكترونية لقراءة أسعار

¹ أحمد سيد مصطفى ، " مرجع سبق ذكره " ، ص: 166.

السلع وتسجيلها وحساب الضريبة والمبلغ المطلوب والمبلغ المتبقي ، قللت من الأعداد المطلوبة لموظفي تحصيل النقدية وما كانوا يقومون به من عمليات حسابية تقليدية في وقت أطول من الذي تستغرقه هذه الآلات . وهنا يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تسبق هذه التغيرات بإعداد العدة ، حتى يكون هذا التحول سهل عندما تكون الأتمتة جزءا من توسع في الطاقة الإنتاجية أو لازمة ضمن تجهيزات مشروع جديد ، وهذا من خلال إعداد البرامج التدريبية .

فالانتشار للمعلوماتية والأتمتة الصناعية والخدمية أدى إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علميا ، وتقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية والمهارات اليدوية ، أي يتطلب من الموارد البشرية المؤهلة تكون ملمة ب:

- لغة برمجة أو أكثر؛

- طرق تشغيل الحاسبات؛

- التنظيم الصناعي؛

- لغة أجنبية أو أكثر؛

- التخصص في مجال محدد من الصناعة وقادرة على التحول بسرعة إلى مجال آخر ؛

- قدرة على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية .

- **السرعة في الأداء:** أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل التكنولوجيا مما يوفر الوقت للمورد البشري لكي يقوم بأعماله بأكثر أهمية مثل اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ويتحقق ذلك أيضا في الحصول بأسرع وقت ممكن على أكبر وأفضل معلومات.

- **الدقة في الأداء :** بفضل التكنولوجيا الحديثة أصبح تتوافر بيانات للموارد البشرية المسئولة عن وظائفها يتسم بالسرعة والشكل المطلوب، لذلك تزداد الدقة في اتخاذ القرارات والتصرف والأداء .

- قدرة أعلى على التخطيط : حيث أصبح التخطيط ، والتنقلات ، الترقية وذلك من خلال الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة بفضل التكنولوجيا بشكل أوفر وسريع.
- قدرة أعلى على التنظيم: حيث أصبح التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام، يتميز بالسرعة لأجل تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.

خلاصة الفصل الثاني

يعد من الضروري في يومنا هذا بالنسبة للمؤسسات أن تتابع جميع التغيرات التكنولوجية، وأن تواكب التقدم الذي يحصل في هذا الميدان وأن تطلع على ما سيحدث في المستقبل، وهذا حتى تستطيع مسايرة المستجدات وتتماشى مع دوافع التغيير التي تسمح لها بالتكيف مع محيطها.

وعموما فإن تبني تكنولوجيا جديدة ومتطورة في المؤسسة تتماشى ومتطلباتها المحددة ، فهي وسيلة وليست غاية ، وقبل التفكير في هذه التكنولوجيا ينبغي دراسة الحاجات الحقيقة التي تواكب إستراتيجية المؤسسة والتي تكون مستعدة للتطور ولروح التغيير التكنولوجي وذلك بإعطاء بعد استراتيجي لإدارة الموارد البشرية التي تعد موردا أساسيا لخلق القيمة المضافة ، والأسلوب إداري متطور يثبت كفاءته لدى المؤسسات العملاقة المتقدمة ، فقيمة المؤسسات اليوم تكمن في ومجوداتها اللامادية المتمثلة في قدرات ومهارات المورد البشري التي يجب استغلالها بشكل جيد .

لدى فإن هذا التطور والتغير الهائل للتكنولوجيا في عالم الأعمال والمؤسسات أدى إلى التأكيد على أهمية علم إدارة الموارد البشرية كسلاح أساسي وفعال لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بالخصوص . فكان لابد من توجيه الجهود في التأهيل والتدريب والتحفيز للموارد البشرية ، لخلق قدرات ومهارات جديدة قادرة على مواجهة ومواكبة والتكيف مع هذه التغيرات التكنولوجية .

الفصل الثالث

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات التكنولوجيا

المبحث الأول:

- إستراتيجية التدريب

المبحث الثاني:

- إستراتيجية التحفيز

المبحث الثالث:

- بناء فرق عمل للاستجابة للتغيرات التكنولوجية

مقدمة:

ساهمت التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية السريعة اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمؤسسات، وأدت هذه التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تهم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تدريبه والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للتكيف والتواءم معها.

إن مثل هذه التغيرات تؤثر تأثيراً كبيراً وقوياً على المهارات البشرية المطلوبة في الفترة الحالية والمستقبلية، فأصبحت قدرة المؤسسة على التكيف والتواءم مع هذه التغيرات التكنولوجية هي المحدد الرئيسي لبقائها في مجال الأعمال ، أي أصبح يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية استراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات هذه التطورات والتغيرات التكنولوجية ، كما أصبح لزاماً عليها تبني دوراً مبادراً في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسياً واجتماعياً وفنياً لقبول هذا التغير والتكيف معه ، ومن هنا أصبح ضرورة إحداث توازن وتكيف قدرات ومهارات الأفراد جنباً إلى جنب مع التطورات التكنولوجية .

وسنحاول في هذا الفصل أن نقدم أهم الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بصورة إستراتيجية لتحقيق التكامل مع التغيرات التكنولوجية، والذي قسمناه إلى ثلاثة بحوث كالتالي:

المبحث الأول: سنتعرض فيه إلى التدريب كعملية إستراتيجية، واحتياجاته وأهدافه وطرق تقييمه.

المبحث لثاني: فسنتعرض إلى إستراتيجية التحفيز وأنواع الحوافز ونظامها مع الأهمية المستقاة منها.

المبحث الثالث: نتناول فيه بناء فرق العمل للاستجابة للتغيرات التكنولوجية، مع تقديم طبيعة هذه الفرق ومفاتيح نجاحها أو فشلها وخصائصها.

المبحث الأول: إستراتيجية التدريب

باختلاف أنواع وأحجام المؤسسات زاد حجم ونوع المنافسة فيما بينها سواء كانت محلية أو عالمية ، وأصبحت تتسارع وتتسابق لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات ، فكان الاهتمام المتزايد من قبلها على الدور الاستراتيجي للتدريب ، وذلك لجعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكنها من التأقلم والتكيف مع الابتكارات و الإبداعات التكنولوجية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها ، ومنه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التدريب بنظرة إستراتيجية معاصرة تحقق أهداف المؤسسة والموارد البشري معا.

المطلب الأول: تدريب الموارد البشرية

التدريب حاجة ملحة في المؤسسة المعاصرة ، وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل التي لم تعد بسيطة فما هو التدريب بالمفهوم الحديث ؟

الفرع الأول: مفهوم التدريب المعاصر

لقد أصبح ينظر في الوقت الحالي إلى التدريب على أنه عملية إستراتيجية، بحيث تتكون هذه الإستراتيجية من مجموعة مخططة من برامج التدريب البشرية المستمرة ، هدفها السعي إلى تحسين وتطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر ، وكذلك إلى التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة ، لأن التغيرات قد تحتاج إلى تعليم واكتساب موارد البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها ، فهذه المهارات جديدة تساعد إلى حد كبير في تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية¹.

إذا التدريب كإستراتيجية تهدف إلى تكوين نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتطوير مهاراتها الحالية ، وإكسابها أخرى جديدة متنوعة ومع استخدام المتزايد لتكنولوجيا

¹ عمر وصفي عقلي ، "مرجع سبق ذكره"، 2005، ص 437.

العمل والإنتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية ، لكنه أصبح حتمية إستراتيجية¹ ، و تغير في سلوك الفرد لسد الفجوات، المعرفية و المهارية والاتجاهية ، بين الأداء الحالي و الأداء على المستوى المطلوب².

كما أن التدريب يعني تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل³.

التدريب هو العمل المخطط المتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية والمستقبلية بمستوى عالي من الكفاءة ، من خلال تطوير وتحسين أدائهم⁴.

كما تم تعريف التدريب أنه مجمل النشاطات ، والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد ، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى ، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية⁵.

و يمكن تناول بعض المصطلحات التي لها تقريبا نفس المفاهيم المتشابهة من حيث الوسائل المستخدمة حيث يعتمد كلا منها في الوقت الحاضر على التعلم المستمر الذي على أساسه تقوم إستراتيجية التدريب الأفراد منها:

(1) التعلم: هو حيز الزاوية في إستراتيجية التدريب ، وهو محور الذي تدور حوله إستراتيجية التدريب ، فتعلم ما تحتاجه الموارد البشرية في أداء أعمالها الحالية والمستقبلية هو الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه جهود التدريب⁶ ، إذا ليكون التدريب فعال يجب أن يقوم على أساس تعليم لتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح ، وأيضا تعليمهم أشياء جديدة يحتاجون في أعمالهم الحالية والمستقبلية ، فالمتدرب الذي لم يتعلم شيئا من التدريب، معنى ذلك أن الجهود التي بذلت في هذا

¹ جمال الدين محمد المرسي ، " مرجع سبق ذكره "، 2006، ص : 332.

² بشار يزيد الوليد ، " الإدارة الحديثة للموارد البشرية " ، دار الراية لنشر والتوزيع ، عمان 2002، ص 171.

³ بشار يزيد الوليد، "المرجع السابق" ، ص : 332.

⁴ عمر وصفي ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 438.

⁵ Sekiou Lakdar , " Gestion du personnel , les éditions d'organisations " , paris ,1986,p :153.

⁶ عمر وصفي، "المرجع السابق"، ص : 448.

المجال قد باءت بالفشل ، فالتعلم هو حصيلة ونتاج العملية التدريب ، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في المعارف والمهارات والاتجاهات وسلوكيات من اجل تطوير وتحسين أدائه الحالي والمستقبلي ، والتكيف مع تغيرات البيئة ، وهما مساعي حديثة وجادة لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية ، وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر .

(2)التكوين: يعرف بأنه" تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ،أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي ،أو الأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل ¹".

وعلى هذا الأساس فمفهوم التكوين ينصرف إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعرفة والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة .

إذا التدريب والتكوين والتعليم هي مصطلحات تهم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء على سبيل المثال عند شراء آلة جديدة يتطلب الأمر تدريب وتكوين و تعلم الأفراد طرق جديدة لأداء وظائفهم على هذه الآلة ² .

التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والمستقبلية والتي قد يكلفون بها من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة³. فهو إجمالي النشاطات التي توفر المعارف وتكسب وتنمي المهارات كما أنها تكسب وتعديل تغيير الاتجاهات ، بما يصل بالفرد إلى سلوك ذاتي مطلوب، كما أنه يتمثل في تغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتوفير معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.

¹ زكي محمود هاشم ، " إدارة الموارد البشرية " ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1989 ، ص 255.

² سيد محمد جاد الرب ، " إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية " ، دار النشر ، 2009/2008 ، ص : 336.

³ Vatie Raymond , "Développement de l'entreprise et promotion des hommes , entreprise moderne "d'édition ,paris ,1984,p203.

فكانت التغيرات التكنولوجية والإبداعات المستمرة في هذا الميدان سببا في تقادم المهارات في جميع الأنشطة والوظائف ، ومن ثم فإن الأفراد الذين لا يعملون على تنمية مهاراتهم سوف يتعرضون لمخاطر ناتجة من تقادم مهاراتهم ، كما أن التغيرات التكنولوجية تختلف آثارها المترتبة من فرد إلى آخر ، فبينما يقوم بعض الأفراد بتمنية مهاراتهم للحاق بالتغيرات التكنولوجية الجديدة ، فان البعض الآخر يتخلف عن هذا التواءم . لذلك فإن المؤسسات يجب أن تكون لديها الدافع للاستثمار لمقاومة ومنع التقادم في المهارات، عند هذه النقطة فإن الطريق الحالية للتدريب يمكن أن تساعد في توفير المقدرات والمهارات والمعرفة والقدرة اللازمة لتطبيق واستخدام التكنولوجيا¹ .

ومن خلال ما سبق التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وبالأخص عندما تنتهج المؤسسة استراتيجيه مخططة ومصممة بشكل علمي في برامجها التدريبية ، فان هذه الإستراتيجية ستتيح للعاملين النظرة الشاملة والفرص الواسعة لتطورات الحاصلة في مجالات أعمالهم والتطورات المتسارعة في مجالات التكنولوجيا والتنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاجية والخدمة وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة التطورات، وذلك برفع الكفاءة والفعالية الأفراد لانجاز أعمالهم²

الفرع الثاني: أهمية التدريب

إن الأهمية التي يرجى بلوغها من النشاط التدريبي هي إزالة ذلك الضعف أو القصور في الأداء الأفراد وسلوكياتهم، سواء كانت سلوكيات حالية أو مرتقبة. فالتدريب أصبح ضرورة حتمية ولازمة لتحسين الأداء³ وفاعلية في الانجاز الأهداف . كما أنه أصبح في الوقت المعاصر من الاستراتيجيات التي تخدم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، حيث توضع في ضوء متطلبات انجازها الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية ، وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية⁴ .

إذا التدريب تكمن أهميته في رفع القدرات الموارد البشرية والوصول بها إلى معايير المطلوبة، من خلال رفع مهاراتها ومعارفها المطلوبة والتي تكون متعلقة بانجاز الجوانب المختلفة للأعمال المتخصصة

¹ راوية حسن ، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، 2005 ، ص : 467.

² خضير كاضم حمزود ، ياسين كاسب الخرشة ، " إدارة الموارد البشرية " دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، 2007 ، ص : 126.

³ بسيوني محمد البرادعي ، " تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية " ، اترك للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص : 205.

⁴ عمر وصفي عقلي ، " مرجع سبق ذكره " ص : 441.

داخل التنظيم ، أو بمعنى آخر فانه وسيلة لمساعدة الفرد على تنمية وتطوير قدراته لتكيف مع المتغيرات الجديدة في طرق العمل وكيفية استعمال واستخدام الأنواع الجديدة من الآلات والمعدات ¹.

ومنه فان التدريب أداة إستراتيجية وعملية تعلم في يد الإدارة الموارد البشرية تستخدمها عند إجراء التغيرات و إدخال التكنولوجيا الجديدة المتقدمة وغيرها ² و تتمثل أهميته في:

- تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تظهر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها؛

- إشباع احتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة الكلية، والتي قد رسمت أصلا في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة ومنها تغيرات التكنولوجيا والإبداعية؛

- كما أنه يهدف إلى إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية ؛

- و أيضا له أهمية تهدف إلى تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

هذا يؤدي بنا إلى فهم أكثر عمقا أن هذه الإستراتيجية التدريبية للموارد البشرية تعمل على التكيف الموارد البشرية مع حدوث التغيرات ، بل أصبحت إستراتيجية التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغيرات في العمل والاستعداد لها قبل وقوعها .

من خلال هذا يمكن توضيح ومقارنة التدريب الموارد البشرية بين التوجه المعاصر والتوجه التقليدي من خلال الجدول رقم (4) التالي :

¹ محمد محمد ابراهيم ، "مرجع سبق ذكره " ، ص : 618.

² سيد محمد جاد الرب ، "مرجع سبق ذكره " ، ص : 338.

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
التدريب إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة	التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
التدريب عملية مستمرة	التدريب عند الحاجة
التدريب للحاضر واحتياجات المستقبل	التدريب لتغطية حاجات الحاضر
إستراتيجية التدريب تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
التدريب يركز على كل من يعمل في المؤسسة	التركيز على التدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
التدريب مسؤولية مشتركة بين الجميع	مسؤولية التدريب والتنمية محدودة
التدريب استثمار بشري	التدريب تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقويم نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى	أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة	التركيز على الجانب النظري والتدريبي

جدول رقم (4) مقارنة ما بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب

مصدر : عمر وصفي عقيلي ، " مرجع سبق ذكره " ، ص: 446

ومنه تكون أهمية التدريب وأهدافه كثيرة ومتعددة، لكن السؤال المطروح هنا هل هذه الأهداف والأهمية واضحة وحقيقية ؟

وعليه فإن التدريب الناجح يجب أن يتبنى الوضوح المحدد والدقيق لهذه الأهداف المستوحاة منه¹ فهذه الأهداف تحدد محتويات البرامج التدريبية وتحدد أيضا المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على الكفاءة هذا البرامج ، من هذا المنطلق يجب على إدارة الموارد البشرية التي هي المسؤولة عن رسم إستراتيجية التدريب تولي زمام المبادرة والتنبؤ.

وخلاصة القول أن الأهمية والأهداف والاتجاهات الواردة أعلاه تتشكل فيها الفوائد والمنافع خصوصا إذا كانت البرامج التدريبية فعالة ومخططة والتي يتم من خلالها اكتساب المهارات والمعارف الهادفة.

الفرع الثالث: أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب باختلاف المنظور الذي ينظر من خلاله إلى التدريب ، أو باختلاف المعيار الذي يتخذ أساسا لتصنيف تلك الأنواع ، ويمكن اتخاذ المعايير التالية باعتبارها أساسا لتصنيف أنواع التدريب²:

1) التدريب حسب عدد المتدربين: ويقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى نوعين:

أ) **التدريب الفردي:** وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب³ ، ويكون المدرب في الغالب فردا .

ب) **التدريب الجماعي :** حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة ، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات الجديدة وتدريب مجموعة من الإداريين على كيفية استخدام جهاز الكمبيوتر الجديد.

2) **التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:** ويقسم هذا التدريب وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

¹ سيد محمد جاد الرب ، "المرجع السابق" ، ص : 340.

² عبد الباري درة، وآخرون ، "إدارة القوى البشرية" ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2008، ص: 250.

³ محمد فالح صالح، "مرجع سبق ذكره" ، ص: 109.

(أ) **التدريب في موقع العمل ذاته:** تتم عملية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزاولة المتدرب لعمله أي خلال وقت العمل الرسمي ، حيث تكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المدرب لمتدرب ، لتكسب منه الخبرة والمهارة في ممارسة أعماله ، ويمارس مهمة المدرب في هذا النوع الشخصين التاليين:¹

- **الرئيس المباشر :** هي عملية مرتبطة بالرئيس المباشر ، يتوقف نجاحها على خبرته ونيته الصادقة في نقل المهارات ، وعملية التعلم هنا لا تحتاج إلى تكليف رسمي للرئيس المباشر بأن يتطور ويحسن أداء مرؤوسيه ، لأن هذه المهمة هي أصلاً إحدى أهم مهام الرئيسية التي يقوم بها بصفته رئيساً وقائداً في الوقت نفسه.

- **الزميل ذي القدم والخبرة الوظيفية:** تنفذ عملية التعلم والتدريب هنا من خلال أحد الزملاء في نفس مكان العمل ، الذي تكون مهاراته وخبرته في العمل عالية ، بحيث تأهله لتعليم زملائه ما يحتاجونه في أداء أعمالهم من معرفة وخبرة ومهارة في آن واحد ، ويتم هذا التدريب عادة بتكليف رسمي من قبل الرئيس المباشر ، وأحياناً بشكل غير رسمي بحكم علاقات الصداقات والزمالة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض في نفس مكان العمل .

وهو من أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام في جميع المؤسسات، نظراً لبساطته وسهولته وقلة تكاليفه.

(ب) **التدريب خارج موقع العمل:** تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارات بحيث تلجأ أجهزة التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل مماثلة لظروف العمل داخله لإكساب المتدرب المهارات المطلوبة بأفضل طريقة و أقل تكلفة ، وأدنى درجة من الخطورة ومن الأمثلة على ذلك :

- **النوع التطبيقي المخبري :** حيث تهيأ فيه التجهيزات والظروف تماثل ما هو موجود في بيئة العمل الأصلية ، ويقوم المدرب بشرح المادة التدريبية ويطبقها على الأجهزة المخبرية وعلى مرأى من

¹ عمر وصفي عقيلي ، "مرجع سبق ذكره" ، ص: 464.

المتدربين ، ثم بعد ذلك يتطلب من كل متدرب أن يطبق ما تعلمه أمامه وعلى نفس التجهيزات فيصح له أخطائه حتى يتقن ما تعلمه من المدرب وينقله إلى مكان عمله.

- **التدريب في القاعات التدريبية :** ترتبط العملية التعليمية من خلال هذا الأسلوب بالمحاضرات ، وذلك بتلقين المتدربين معارف ومعلومات معينة ذات علاقة بموضوع محدد في قاعات خاصة.

3) التدريب حسب تاريخ التعيين في المؤسسة: بموجب هذا المعيار يمكن تحديد نوعين من التدريب هما:

أ) تدريب العاملين الجدد: وهو يهدف إلى تدريب العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المؤسسة لأول مرة، وذلك لغرض تهيئتهم وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا إلى كل منها وكيفية أدائه.

ب) تدريب العاملين القدامى: ويرمي هذا النوع من التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها للممارسة العمل ، وإلى تنمية مهاراته واتجاهاته ، ومتابعة التطور التكنولوجي¹ ، وهو يشمل كل أنواع التدريب التي يلتحق بها الفرد منذ تهيئته في الخدمة في المؤسسة وحتى انتهاء خدمته.

4) التدريب حسب نوع فئة العاملين المتدربة: بموجب هذا المعيار يمكن تمييز بين أنواع التدريب التالية :

أ) التدريب الإداري: ويختص بتدريب الرؤساء وتنميتهم في مختلف المستويات الإدارية المباشرة، والوسطى والعليا ، وذلك على عملية الإشراف والتوجيه ، الاتصال و اتخاذ القرارات.. الخ .

ب)التدريب الصناعي: ويختص بتدريب العمال الصناعيين لزيادة مهاراتهم وقدهم على العمل وفي بعض الأحيان لإكسابهم مهارات جديدة لصالحهم وصالح المؤسسة.

¹ عبد الباري درة ، وآخرون ، " مرجع سبق ذكره " ، ص: 251.

5) التدريب حسب المادة التدريبية: وفق هذا المعيار يمكن تمييز بين الأنواع التالية للتدريب:

أ) التدريب اللغوي: ويختص بزيادة المهارات اللغوية لدى الموظفين.

ب) التدريب الفني: ويهدف إلى تدريب العاملين وزيادة قدرتهم على العمل الجيد من خلال صقل المهارات الفنية المتوفرة لديهم وتحسينها والتي يحتاجها العمل ، وذلك لزيادة مقدرتهم في العمل.

ج) التدريب التخصصي: ويهدف إلى تدريب العاملين على ممارسة التخصص الذي يزاولونه، كالعمل المحاسبي، وعمل الشراء، وعمل التخزين، للرفع من مستوى أدائهم في التخصص الذي يمارسونه.

د) التدريب على اتخاذ القرارات: ويشمل هذا النوع من التدريب أفراد الإدارة أصحاب سلطة اتخاذ القرارات الذين يكونون غالباً في المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة، وبذلك لزيادة مقدرتهم في عملية اتخاذ القرارات .

المطلب الثاني: نماذج تصميم إستراتيجية التدريب ومراحلها

تعد نماذج تصميم التدريب و تحديد حاجات التدريب والتخطيط، والتنفيذ والتقييم الركائز التي تقوم عليها رسم الإستراتيجية للتدريب مواردها البشرية، لأن الركائز هي التي تستند عليها تحقيق الأهداف التي تسعى الإستراتيجية إلى تلبيتها أو تغطيتها، وسنحاول في هذا المطلب تناول هذه المراحل كلا على حدا .

الفرع الأول : نماذج تصميم إستراتيجية التدريب

تصمم إستراتيجية التدريب عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين التاليين¹ :

¹ عمر وصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره" ، ص:451.

(1) نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة: وهو نموذج يقوم على مبدأ استمرارية التدريب في المؤسسة، التي تعتبر مركز التعلم المستمر، لأنها نظام مفتوح يتعامل مع بيئة غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التدريب فيها في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر بآن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة. وفي ظل هذا يتم تصميم إستراتيجية التدريب من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة كالتالي :

- في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل، تحدد المؤسسة احتياجاتها المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها ؛

- تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب وفق متطلبات واحتياجات إستراتيجية المؤسسة ، وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية قد لبّت وغطت احتياجات المؤسسة من المهارات والكفاءات البشرية؛

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب المتنوعة بما يخدم و يحقق ويلبي أهداف إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي يكون برنامج يشمل مواد تدريبية متنوعة، ومدربين، ومساعدات تدريبية... الخ؛

- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق أهداف هذه الإستراتيجية؛

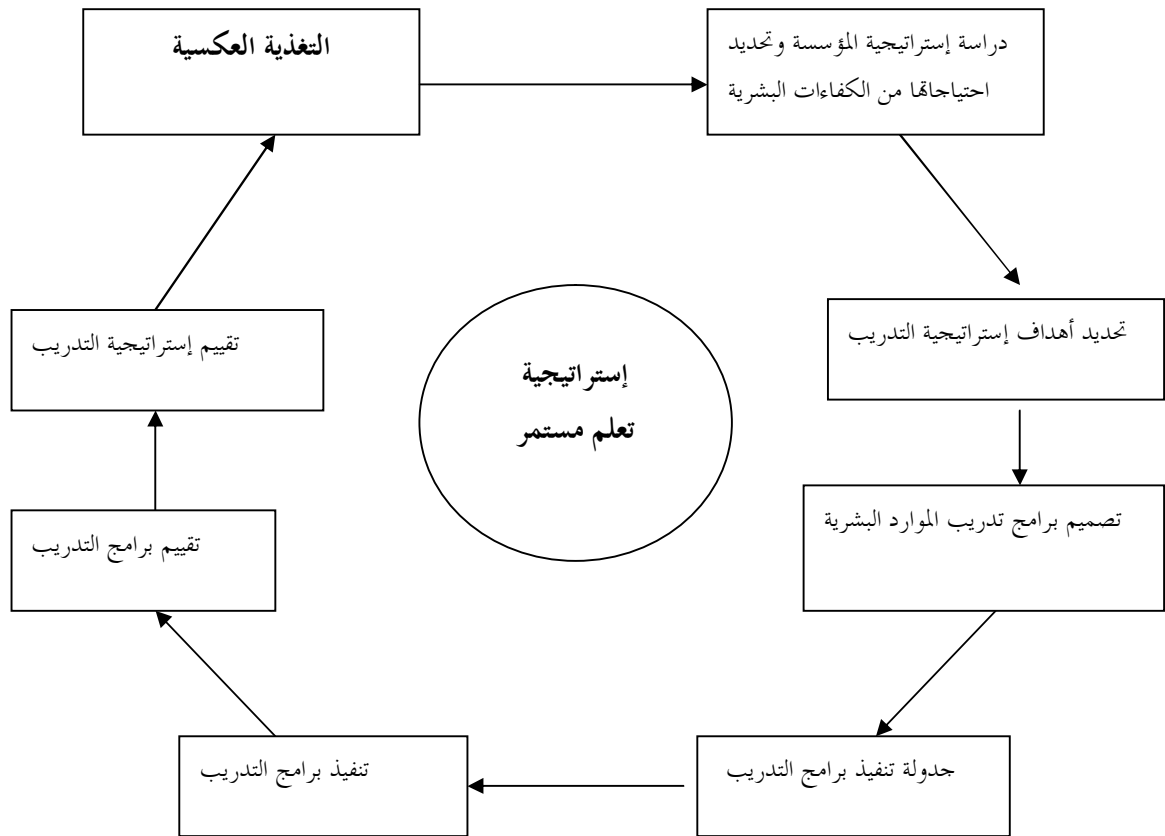
- التنفيذ المباشر لبرنامج التدريب حسب جدول الزماني، والمتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أي مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها ومعالجتها مباشرة ؛

- تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاء منه، لمعرفة مدى نجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها؛

- بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب على المدى الزمني المحدد للإستراتيجية، يتم تجميع نتائج هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجية التدريب، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها؛

- نتائج تقييم الإستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها في إستراتيجية المستقبل.

والشكل رقم (9) الموالي يوضح النموذج :



الشكل رقم (9) : نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم إستراتيجية التدريب

مصدر : عمر وصفي عقيلي ، " مرجع سبق ذكره " ، ص 453

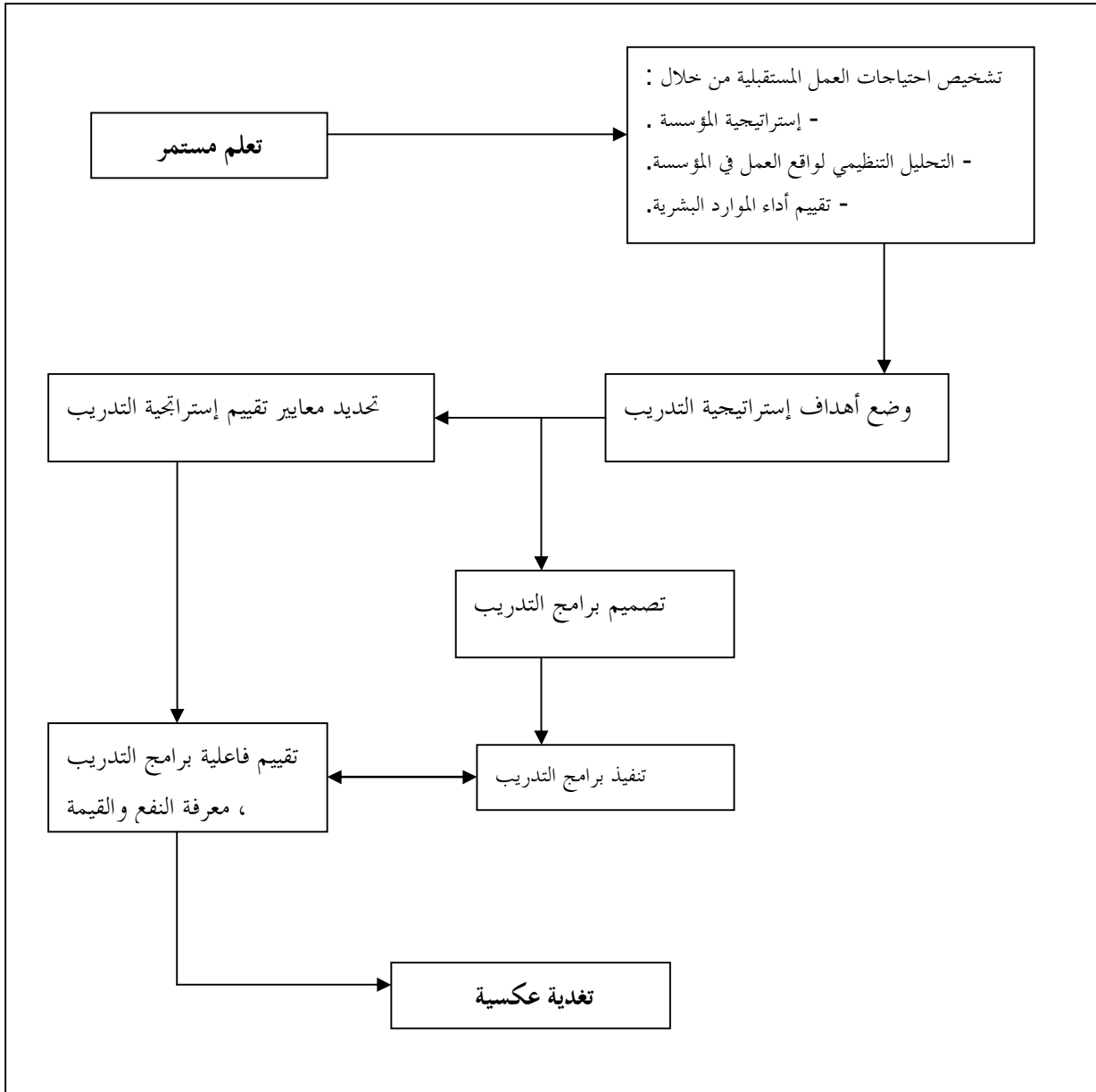
(2) النموذج التشخيصي : وهو نموذج ينظر إلى التدريب على انه نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير إيجابي ، يأخذ على شكل إستراتيجية توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة .ولغرض تحقيق هذه الأهداف يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الايجابي عند تلبيتها ، وتحدد تلك الأهداف الإستراتيجية

للتدريب تكون في ضوء نتائج التشخيص، ومنه تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المؤسسة ومواردها البشرية في حالة تأقلم وتكيف مستمر مع التغيرات التي تستجد على الساحة وميادين العمل. إذا هو نموذج يقوم أساسا على تحديد ومن ثم تشخيص حاجات عمل المؤسسة المستقبلية من كفاءات البشرية، كوسيلة لمواجهة التغيرات التي تواجه نشاط المؤسسة ومواردها البشرية.

وتكون عمليات التشخيص تشمل ثلاثة نقاط كالتالي :

- تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها ؛
- تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر؛
- تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة إدخالها ، وتحديد اثر الايجابي في حالة تلبيتها.

وبعد تصميم برامج التدريب اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها ، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف إستراتيجية التدريب ، ومعرفة مدى النجاح أو الانجاز الذي تحققه من وراء تنفيذ البرامج ، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من إستراتيجية التدريب ، ومعرفة الثغرات التي ظهرت في الإستراتيجية للعمل على معالجتها عند تحديد أهداف الإستراتيجية المستقبلية. والشكل رقم (10) يوضح هذا النموذج :



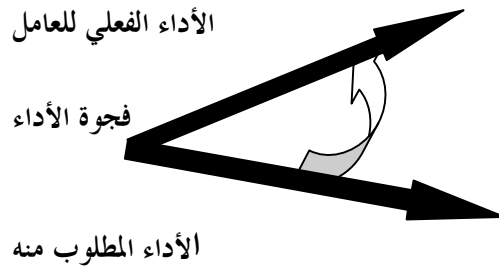
الشكل رقم (10) : النموذج التشخيصي في تصميم إستراتيجية التدريب
المصدر : عمر وصفى عقيلي ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 455

الفرع الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الخطوة الأولى في مجال النشاط التدريبي هي عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب وهي الأساس في العملية التدريبية ككل، لأنه لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب.

فإدارة الموارد البشرية ومن خلال أعمالها المستمرة في نشاطها العملي للتدريب، تجد أمامها موارد بشرية جديدة يحتاجون إلى تدريب لغرض تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وفاعلية، وموارد بشرية عاملين في المؤسسة يحتاجون للتدريب لمواجهة المتغيرات الحاصلة في أداء أعمالهم بسبب إدخال تكنولوجيا حديثة أو طريقة فنية وتنظيمية جديدة.. الخ .

إذا وبصفة عامة فإن هذه الاحتياجات تكون متمثلة في الفجوة الموجودة ما بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب منه (أو الأداء المتوقع) كما يوضح ذلك الشكل (11):



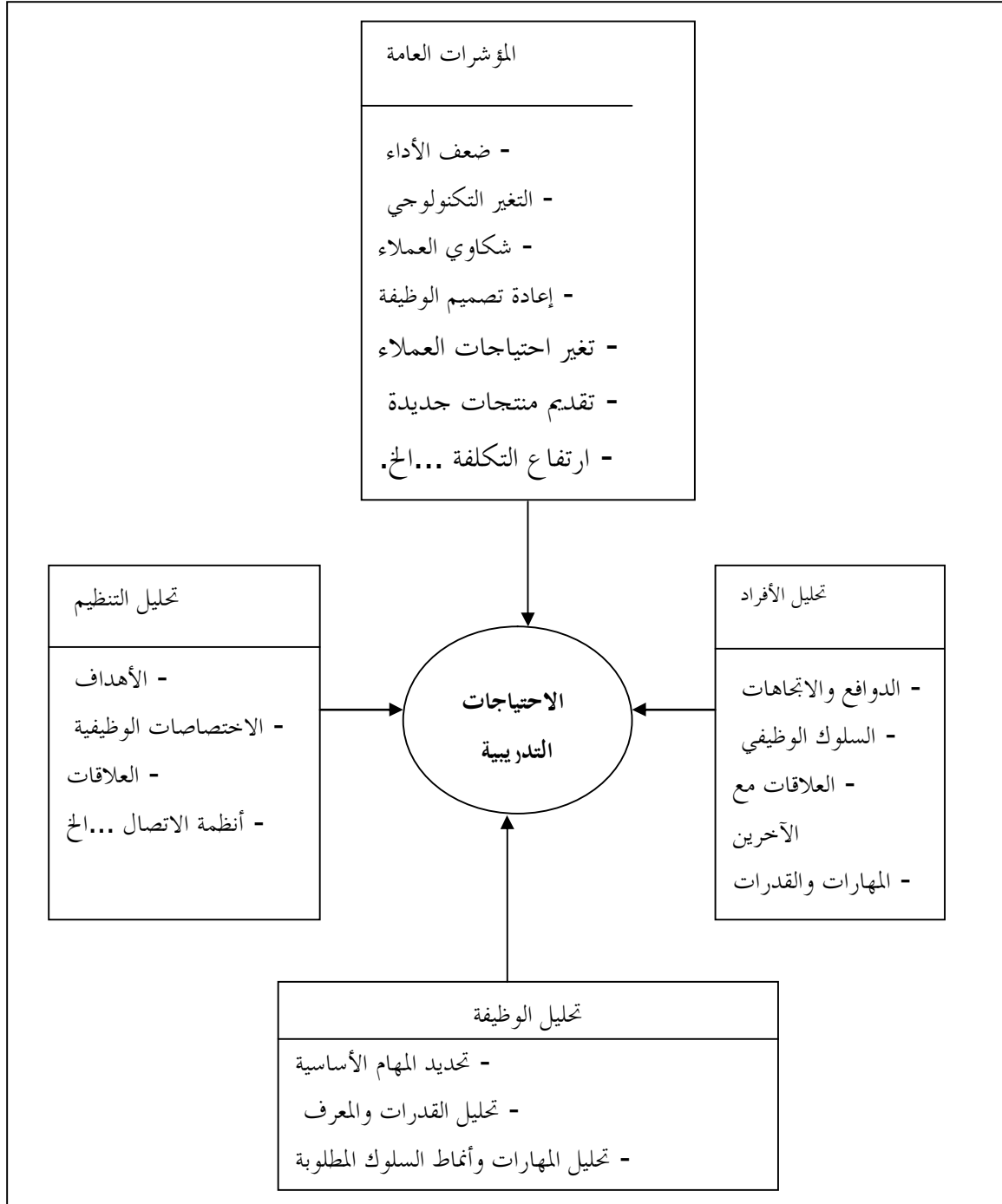
الشكل رقم : (11) فجوة الأداء

المصدر : بيسوني محمد البرادعي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 47

وعليه من الممارسات التدريبية الخاطئة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وتنفيذ بعض البرامج التدريبية لا لشيء سوى أنها مفضلة بين الأفراد ، أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة ، أو لوجود فائض في الموازنة المخصصة للتدريب¹. فتوفر المؤشرات الدالة على ضرورة اللجوء إلى التدريب، في هذه حالة فقط إمكانية مساهمة التدريب في حل المشكلات والتي تكون محددة كرفع الكفاءة في

¹ جمال الدين محمد المرسى ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 340.

مجالات معينة، وهذا يتطلب دراسة وتحليل كلي للتنظيم وللأفراد والأنشطة والوظيفة والتكنولوجيا والأهداف المرجوة. فالتدريب لابد أن يكون مصحوب بالدراسة والبحوث الدقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية على أساس علمي دقيق والشكل رقم (12) يوضح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:



الشكل رقم (12): عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 346

إذا حسب الشكل السابق يتم تحليل العناصر الثلاثة والمتمثلة في التنظيم والفرد والعنصر الثالث العمل أو الوظيفة كالتالي¹ :

(1) تحليل التنظيم : من خلال هذه العملية فإنها تتيح الفرصة للمؤسسة للوقوف على الكثير من المشاكل التنظيمية منها:

- تحليل مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيقها؛

- تحليل مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ؛

- تحليل تفويض السلطة إلى المرؤوسين ؛

- تحليل مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ... الخ .

(2) تحليل الوظيفة: هي عملية تحليلية تفيد في توفير معلومات لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف والتي تكون في حاجة إلى التدريب والمعلومات والمتوفرة تساعد في تحديد احتياجات التدريب، هذا التحليل للوظيفة يمكننا من الحصول على:

- دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحل المختلفة بالنسبة للوظيفة؛

- دراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها؛

- المهارات الجديدة المطلوبة الأداء العمل في ضوء هذه التغيرات (معدات وآلات حديثة)... الخ.

(3) تحليل الفرد : وهذا النوع من التحليل يقوم بدراسة الفرد من عدة جوانب كقدراته ومؤهلاته ودوافعه واتجاهاته ، حاجاته ، سلوك الوظيفة (تعاونه ، حبه للعمل وإخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم ،مدى انسجامه مع الآخرين)، ومن الضروري عند القيام بعملية تحليل الفرد التعرف على ما يلي :

¹ محمد محمد ابراهيم ، "مرجع سبق ذكره" ص : 628.

- أهدافه وتحديد لها إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف التنظيم لأنه كلما كانت التوافق بينهما يكون التدريب فعال.

وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية والتي سنتعرض لها لاحقاً في دراستنا هذه .

وبغض النظر عن طبيعة كل ما سبق فإن السرعة الهائلة في التقدم التكنولوجي في جميع المجالات تدفع المؤسسات إلى تقديم المزيد من التدريب لمواردها البشرية ، لأن التغيرات التكنولوجية تحتم على المؤسسة تجديد وتحديث المهارات والمعرفة الحالية ، واستحداث مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة¹ ، إذا كلما زادت سرعة التغيرات التكنولوجية زادت الأنشطة التدريبية المصممة والمخططة بنجاح لتكون فعالة .

ومن خلال ما سبق الذكر فإن الخطوة الرئيسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لأجل ترصين كفاءة وفعالية البرامج التدريبي، والسعي لوضع برنامجاً تدريبياً ينسجم مع الحاجة الحقيقية لتحسين قدرات وأداء العاملين لديها.

كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية في المؤسسة هي الأساس في توجيه الصحيح وصياغة الأهداف والعائد المتحقق منها على صعيد تحسين الأداء النوعي للموارد البشرية .

الفرع الثالث: تخطيط التدريب

إن عملية التدريب لا يمكن أن تكون عشوائية تتم بلا تخطيط مسبق، و إلا تحولت إلى نشاط غير منتظم ينتج عنه هدر الأموال والموارد البشرية دون تحقيق أي مكسب، فالتخطيط نشاط من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، يكون الهدف المتوخى من وراءه ضمان تحقيق برامج تدريبية تنفذ بكفاءة، وفعالية عالية.

¹ راوية حسن ، " مرجع سبق ذكره " ص : 277.

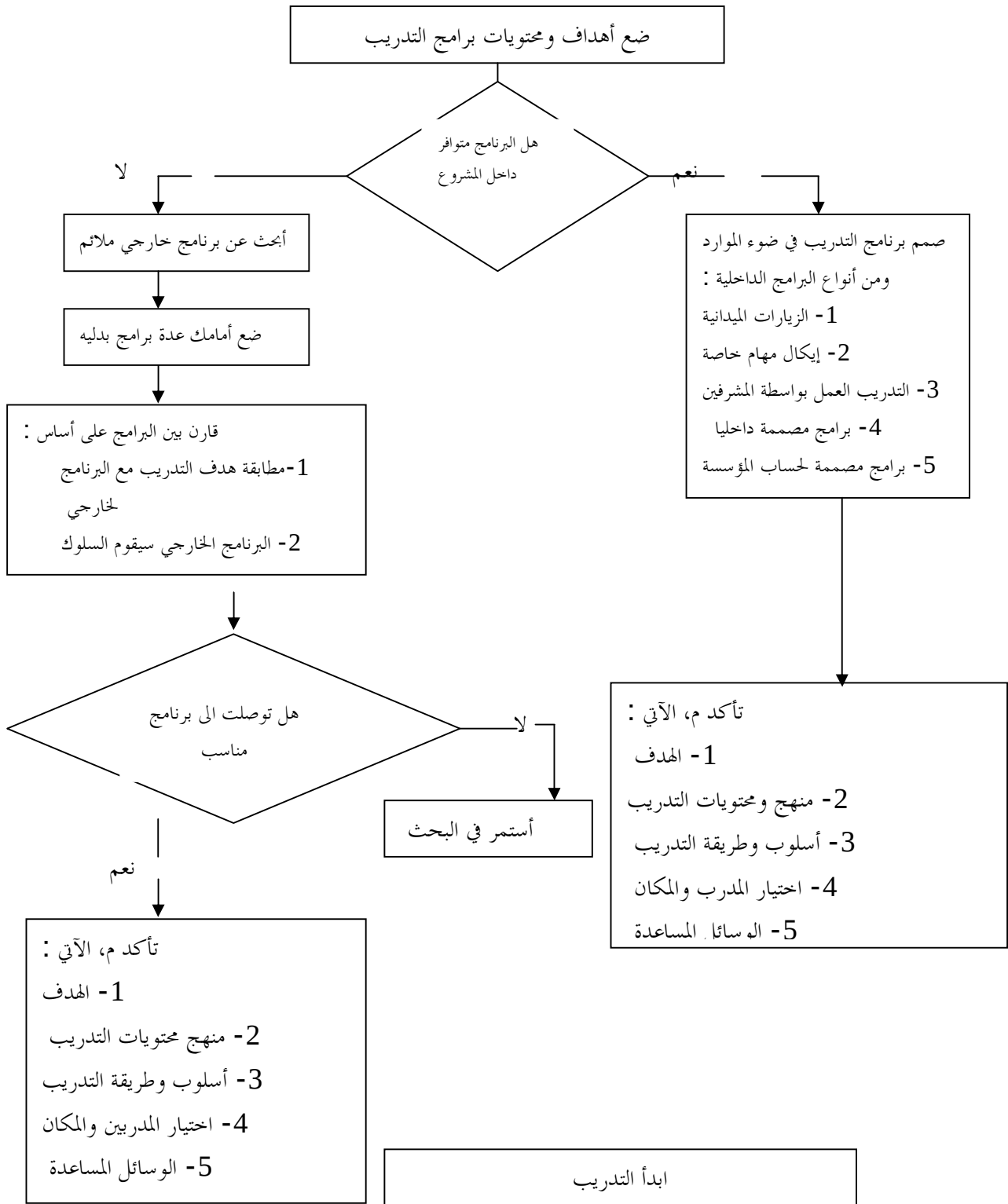
تتضمن عملية التخطيط للتدريب مهام أساسية مرتبطة بتحديد الاحتياجات التدريب وأساليب التعرف عليها وكذلك الإجراءات المرتبطة بتصميم برامج التدريب وتهيئة المستلزمات اللازمة لتنفيذ¹ أي تحديد المواد التدريبية وأساليبها ومساعدتها ، والشروط الواجب توافرها في المتدربين ، واختيار المدربين المناسبين ، واختيار المكان المناسب ، أيضا الزمان الملائم ، وأخيرا تصوير الموازنة التقديرية² .

إذا إعداد خطة التدريب وتهيئة برامج تدريبية بصورة فعالة يثمنه اعتماد بعض الأسس التي يرتكن إليها في تحقيق أهداف المؤسسة ، لاسيما أن البرامج التدريب لابد أن تتفق مع الأهداف التي تسعى إليها هذه الأخيرة ، وذلك بغية تحقيق تحسن وتطوير كفاءة الموارد البشرية لديها .

والشكل رقم (13) أدناه يتضمن الخطوات الأساسية في إعداد وتصميم البرنامج التدريبي الفعال.

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 130.

² بشار يزيد ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 180.



الشكل رقم (13) خطوات تصميم برنامج التدريب

المصدر: : احمد ماه " ادارة الموارد البشرية " ، الدار، الجامعة ، 2004 ، ص : 340

الفرع الرابع: إستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمه

وهما مرحلتان تليان مرحلة التخطيط حيث يتم الإشراف عليهما من الجهات المختصة وتؤكد من التخطيط الذي قد وضع قد أمكن تنفيذه وهي مرحلة تتضمن أنشطة مهمة منها وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التدريب ، والمتابعة اليومية لسير البرنامج ، والمرحلة الالية التي تتمثل في تقييم هذا البرنامج.

1)تنفيذ البرامج التدريبية:إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، فيها يوضع حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا عل المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل : قدرة المنسق والمدربين ونوعية المدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارة العليا أو الوسطى أو التدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في الحاسبة أو المالية أو غير ذلك .

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند التنفيذ البرنامج:

- 1- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج تم استقباهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.
- 2- التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد .
- 3- توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية .
- 4- إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد .
- 5- التعرف على خبرات وتطلعات المدربين .
- 6- التعرف توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
- 7- دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على الجهود التي بذلها¹.

¹علي محمد رابعة، " إدارة الموارد البشرية " ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، 2003،ص:61.

تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب¹ والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج .

أ) الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الراحة، والتسجيل، والاختبارات، وحفل الختام².

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعطاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة (من يومين إلى ثلاثة مثلاً) لفريق الإدارة العليا نظراً للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة .

ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهميته كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتفرعاته المختلفة واللازم معالجتها من البرنامج التدريبي، وأيضاً حسب مستوى المتدربين³.

ب) مكان التدريب : قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخلياً بالمؤسسة ، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة ، أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي ، ويمتاز هذا التدريب بإمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج⁴.

بن زاهي منصور و الشايب محمد الساسي ، " التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية "، ملتقى دولي حول التنمية

¹ البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 9-10 مارس 2004 ، ص 198.

² أحمد ماهر ، " مرجع سبق ذكره "، ص :486.

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) "، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2003ص:239.

⁴ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي " مرجع سبق ذكره "، ص : 240.

وما يميز هذا التدريب أيضا أنه فعال نسبيا من حيث التكلفة إذا كان المشروع يشمل عدد كبير من الموظفين، وأن احتياجات المشروع ومستويات المهارة المستهدفة تفيد في إيجاد لغة مشتركة وتوفير فهم لجميع الأشخاص المشتركين.

ويعاب على التدريب الداخلي محدودية الخبرات والمهارات التي تنتقل إلى المتدربين كونها خبرات ومهارات مستقاة في غالبيتها من العمل بالمؤسسة ذاتها مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة .

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيا في مراكز التدريب المتخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي ، ويمتاز هذا التدريب بتوافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عديد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان التدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة .

وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما:

- مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين، ووسائل التدريب وكذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها ¹.

- مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على برامج التدريبية ².

ج) المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ التدريب : يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، "المرجع السابق"، ص : 240.

² - بن زاهي منصور و الشايب محمد الساسي، "المرجع سبق ذكره"، ص : 198.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي :

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب والتأكد من إعداد المادة العملية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين، توفير المساعدات التدريبية والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

- كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب ، أو تأجيل الجلسة التدريبية ، وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي ، وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب أو علاج بين المدرب والمتدربين ، أو بين المتدربين بعضهم البعض ¹.

(د)عوامل نجاح البرنامج التدريبي ²:

زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد ، ويتم ذلك عن طريق :

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد؛
- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين؛
- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز؛
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم .
- زيادة الفعالية من خلال المدرب، يجب توفير الشروط التالية بالمدرب:
- توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه؛
- توفر الإدراك والتحسس لدى المدرب بالاحتياجات المتدرب ورغبته؛

¹ أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية "مرجع سبق ذكره ، ص :490.

² علي محمد ربابعة ،" مرجع سبق ذكره " ، ص ص : 62-63.

- توفر المكافأة والحوافز المادية المناسبة؛
- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته؛
- توفر الحماس والرغبة لديه ؛
- قدرته على مواجهة الآخرين ؛
- الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين؛
- توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج والمتدربين؛
- القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصص ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية .
- زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية:
- ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازمة تزويدها للمتدربين؛
- تحديد الأهداف طبقاً لنوع الأداء والمطلوب ؛
- تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين؛
- تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير ؛
- خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية ؛
- اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان؛
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات التعلم.

(2) إستراتيجية تقييم برامج التدريب : يعتبر التقييم جزءاً متماً لعملية التدريب ، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية، وهي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية ، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم، في الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام .

ويعرف "كيرك باتريك" تقييم التدريب بأنها " عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة والضعف فيها". ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمتدربين¹.

مثل تقييم التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب ، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع للمتابعة والتقييم ، ورغم أهمية هذا التقويم إلا أن القلة النادرة من المؤسسات بما في ذلك تلك المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي².

أ) طرق متابعة تقييم البرامج التدريبية: وتنقسم هذه الطرق إلى:

- الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التدريب .

- الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب.

¹حنا نصر الله " إدارة الموارد البشرية " دار الزاهران ، عمان 2002 ، ص 237.

² محمد سعيد أنور سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الجديدة مصر ، 2003 ، ص:201.

(1) طرق متابعة وتقييم البرامج التدريب الوصفي¹:

- **تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ :** وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرين : احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها ، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع واحتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج.

- **تقييم البرنامج التدريبية أثناء التنفيذ:** وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي:

- أن تتأكد من أن نسب حضور للمتدربين في البرنامج التدريبي تقارب 100%؛
- ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة وإبداء الرأي والإجابة عن الأسئلة؛
- ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضبات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة .

- **تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ :** تقييم البرامج التدريب بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين ، وهناك لابد من الإشارة إلى استراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعاً لتقييم التدريب بعد تنفيذه .

يمكن تصوير الاستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة في الشكل رقم (14)

التالي:

¹ مهدي حسن زويلف واحمد قطامين، " الرقابة الإدارية (مدخل كمي) " دار حنين ، عمان ، الأردن ، 1995 ن ص: 343.

قياس معايير الفاعلية			
بعد التدريب	قبل التدريب		
(1)	(2)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعة الدراسة
(3)	(4)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التدريب	

شكل رقم (14) يوضح استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية
المصدر محمد سعيد أنور سلطان، "مرجع سبق ذكره"، ص: 204

يظهر الشكل السابق مختلف الاستراتيجيات لتقييم برامج التدريب :
فالإستراتيجية رقم (1) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثه التدريب.

أما الإستراتيجية رقم (2) فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب.

وهذه الإستراتيجية أفضل من الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية (مثل الفاعلية في الأداء في العمل) قبل التدريب وبعده التدريب.

وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد والمعاصر لحصولهم على التدريب لكنها لا تمكن من الجزم بأن هذا التغير هو ناتج للتدريب ، وليس لعوامل أخرى معاصرة زمنيا للتدريب .

تقوم الإستراتيجية رقم (3) على تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب. وتوافر مجموعة المقارنة يمكن قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوا ، لكن هذه المقارنة تبقى قاصرة حيث لا يمكن تحديد ما إذا كان هذا الفرق قائما قبل التدريب أم أنه ناتج للخبرة التي اكتسبتها المجموعة التدريب .

أما الإستراتيجية رقم (4) فهي أكثر الاستراتيجيات الأربعة أحكاما فهي تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما أيضا بالنسبة للأفراد مجموعة المقارنة ، وهي بذلك توفر بيانات عن التغير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وأيضا على التغير الذي طرأ على الأفراد المقارنة فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشر الفاعلية التدريب ، أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو كان التغير في مقياس الفاعلية بالسالب (تدهور الأداء مثلا) أو اقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما قورن بمجموعة المقارنة ، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب .

- **متابعة وتقييم المدربين :** وتمثل هذه العملية حجر زاوية في العمالية التدريبية فلا تهم أدوات التدريب ، ولن ينفع كثيرا اختيار المدرب وإعداده لمهمته بل مواصلة متابعة لتطويره، ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلا موضوعيا في تصحيح الاختبارات لمتدربين ، ملما بالتعامل الإنساني مع المتدربين ، عارفا بطرق التدريب وطرق إيصال أفكاره للآخرين¹.

- **متابعة وتقييم المتدربين:** علاوة على ضرورة متابعة المتدربين أثناء التدريب بمراقبة وتسجيل نواحي القصور، كمقدار الجهد المبذول والمخصص للتدريب، ورغبتهم في التدريب، ومتابعة نشاطات

¹ مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين، "مرجع سبق ذكره"، ص: 345.

البرنامج ، وانتظامهم في الدوام ومناقشاتهم البناءة ، فان هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من البرنامج التدريب ، التعلم ، سلوك الفرد في العمل¹.

(2) الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب :

تمثل الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تدريب أو غيرها لغرض تحقيق الاستثمار المثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل تكلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أقل تكلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أخرى ، فإن استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التدريب من اتخاذ قرارات صائبة يتحدد أقصى عدد من المتدربين في الدور المزمع إقامتها وفق الإمكانيات المتاحة واستخدامها استخداما أمثلا².

- عناصر تقييم نتائج التدريب:

تقييم البرامج التدريب من خلال أربعة مجالات هي³:

-ردود الفعال.

-التعلم.

-السلوك.

-النتائج .

أ) ردود الأفعال (مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج) :

يجب أن يتضمن التقييم ردود الأفعال عن البرنامج وعن موضوعات متعددة مثل:

¹ مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين ، " المرجع السابق " ، الصفحة نفسها.

² مهدي حسن زويلف وأحمد قطامين ، " المرجع السابق " ، ص: 347.

³ راوية حسن ، " إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003 ، ص ص : 175-177.

- مستوى البرنامج .

- هيكل وشكل البرنامج.

- أساليب الشرح.

- قدرات ونمط المحاضر.

- جودة البيئة التعليمية.

- مدى تحقيق الأهداف التدريب.

- توصيات التحسين البرنامج.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر وفي الواقع لا يمكن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والداء.

ب) التعلم: يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمعارف، وفي تعلم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسات بعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية، يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد.

ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته، ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لابد من الاختيار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

ج) السلوك: يتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال، والتعلم لذلك نقدم مجموعة من لإرشادات التي تساعد في تقييم السلوك وتمثل في:

- تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل.

- إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب وربط التغيرات برنامج التدريب .
- إجراء التقييم بعد التدريب بعده أشهر بعد انتهاء البرنامج يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه .
- استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة (أي لم تحصل على التدريب) .
- (د) النتائج: يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:
- تخفيض معدل دوران العمل .
- تخفيض التكاليف .
- زيادة كمية وجودة الإنتاج .
- ويتطلب هذا النوع من التقييم كما في حالة تقييم السلوك، اختبار قبل وبعد التدريب ومجموعة ضابطة.

3)الهدف من تقييم التدريب :

- إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب ؛
- السماح للمتدرب بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفاعلية العمل البيداغوجي؛
- تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب ؛
- الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتفاديها¹ ؛
- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلي الاحتياجات التدريبية ؛
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب ؛

¹ Pierre Casse " Le Formation performante ", Alger ,opu ,1994,P : 200.

- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات ؛

- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة لمهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب¹ ؛

- التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعية لذلك ، بمعنى أن يتم التأكد من انجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية ، تقييم تصميم البرنامج تقييم كفاءة المدرب ، تقييم تعلم المتدرب ، تقييم وسائل التدريب ؛

- نقل أثر التدريب (المهارات ، المعارف ، السلوك) إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المؤسسة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء إلى التدريب ، كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المؤسسة يعادل ما صرف عليه من موارد المؤسسة².

(4) صعوبات تقييم التدريب:

- إن كثير من البرامج التدريبية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابعة من الخيال ؛

- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتدريب ؛

- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح وإخفاق البرنامج التدريبي ، هل السبب فترة البرنامج أم المادة العلمية أم المدربون أم المتدربون ، أم ظروف المؤسسة³ ؛

¹ كامل بربر "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1997، ص : 174.

الصالح والحيد ، " التدريب والتقييم الموضوعي مطلب الحاضر والمستقبل "

² <http://www.alyaum.com/cssuep/p14> يوم الاطلاع : 2010/05/16.

³ علي محمد ربابعة ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 65.

- عدم إعطاء مرحلة تحديد الاحتياجات في العملية التدريبية ما تستحقه من اهتمام مما يؤدي إلى خلل في العلاقة بين الاحتياجات التدريبية والبرنامج التدريبي الأمر الذي يصعب معه قياس فعالية التدريب؛

- قلة الاهتمام لدى المؤسسة في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التدريب خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة وثقافة المؤسسة؛

- عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات ، تصميم البرنامج ،تنفيذ البرنامج ، تقييم البرنامج أو التعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب ، وأثره على أداء الفرد والمؤسسة ؛

- التحديد غير الدقيق لعناصر ومعايير قياس التدريب والتي يمكن معها الحكم على نجاح أو فشل التدريب .¹

(5) عواقب عدم التقييم :

- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص؛

- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربه بفاعلية؛

- المشاركون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة؛

- نقل التعلم لا يمكن قياسه².

¹ الصالح واللحيد، "مرجع سبق ذكره"، ص: 14.

² جل بروكس ، ترجمة عبد الله إسماعيل كتيبي، " قدرات التدريب والتطوير (دليل علمي)" مركز البحوث، مكتبة فهد الوطنية الرياض ،2001، ص 272.

المطلب الثالث: وسائل تحقيق فعالية التدريب وتقييم الأداء

يمكن النظر إلى التدريب على انه وسيلة بمقتضاها يتمكن الموارد البشرية من استغلال طاقاتهم والإمكانيات الكامنة فيهم ، واستثمار هذه الإمكانيات والقدرات في تطور أدائهم ، وعليه فان الغرض الأساسي الذي نقدمه في هذا المطلب على أن فاعلية التدريب تتحقق بمجموعة وسائل .

الفرع الأول: وسائل تحقيق فعالية التدريب

ويقصد بهذه الوسائل العوامل ، والشروط الأساسية التي تجعل من التدريب فعالا ، ويجب أن تتوفر في كل نوع من أنواع التدريب واهمها¹:

- أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل والأحسن ؛

- أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل، والفرد والمهارات، والقدرات؛

- أن تكون هناك حوافز تشجع العاملين على الاستفادة القصوى من التدريب وتطبيق ما تدربوا عليه في أعمالهم ؛

- إيجاد الظروف الملائمة، والمناخ المناسب في بيئة العمل، وذلك لإتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه في واقعهم العملي، وتقديم كافة المساعدات لهم؛

- أن ينظر للتدريب على أنه عملية أو نشاط مستمر ، فلا يعني خضوع للتدريب مرة واحدة أنه لم يعد بحاجة إلى تدريب ، بل على العكس الفرد العامل هو دائما بحاجة إلى تدريب ، كلمات جدت ظروف جديدة ؛

¹ عبد الباري درة ، وآخرون ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 254.

- متابعة المدربين بعد عودتهم لأعمالهم، وذلك لمساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم من جراء تطبيق ما تدربوا عليه؛

- أن يكون التدريب متطورا في مادته وأسلوبه حتى يستطيع المدربون أن يسايروا موكب التقدم والتطور؛

- الدعم المستمر من الإدارة ، وتوفير الإمكانيات الفنية والمادية .

- أخذ بعين الاعتبار الاختلافات والفرقات الموجودة في كل شخص ، حتى يكون منهج وأسلوب التدريب أكثر فاعلية ويتناسب مع إمكانيات المدربين وقدراتهم .

الفرع الثاني: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء يتضمن كلا من الكفاءة والفاعلية ، والرغبة والقدرة ، إذ أن عملية تقييم الأداء تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء الموارد البشرية في المؤسسة¹ ، وهي عملية تقوم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية² ، يتم بموجبه قياس أداء المورد البشري في المؤسسة في أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا السلوك وتحديد نتائجها ، فهي عملية عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات المنوطة به ، إذا هي عملية تساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الموارد البشرية ، والهدف منها معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا. فهي عملية تخدم كلا من الفرد والمؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف.

1) أهداف تقييم الأداء: تقييم الأداء الجيد يهدف إلى تحقيق الأهداف في المجالات التالية³ :

أ) الأهداف الإستراتيجية: فهي عملية تهدف إلى ربط وتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات المورد البشري، خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية ، والمتمثلة

¹ سهيلة محمد عباس ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 138

² عبدالباري درة ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 270.

³ سهيلة محمد عباس ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 139.

بالمخرجات المحددة مسبقا ، ولذلك لابد أن يكون نظام التقويم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة ، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي .

(ب) الأهداف التطورية : يعد تطور المورد البشري من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء ، وبصورة خاصة لأولئك الموارد البشرية الفاعلة في وظائفهم ، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم اقل من معدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم .

(ج) الأهداف الإدارية : تستخدم المؤسسات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن الأفراد وكذلك تحديد التحفيز .

وعلى ضوء هذه الأهداف ، لابد من توضيح الاستخدامات الأساسية لنتائج تقييم الأداء¹ :

(2) استخدامات تقييم الأداء: يمكن للمؤسسة الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في المجالات التالية:

(أ) التخطيط وإعادة التخطيط : ترتبط عملية تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية في المؤسسة بالكثير من المتغيرات البيئية وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكاناتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل ، ولذلك فإن نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية .

(ب) تطوير الموارد البشرية : تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية للسيطرة على نقاط الضعف .

(ج) رفع دوافع الموارد البشرية: إن المعلومات التي تعود إلى الأفراد العاملين ذات أهمية كبيرة، إذ تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي، فالموارد البشرية يتطلعون دوما إلى معرفة تطورات

¹ سهيلة محمد عباس ، "المراجع السابق" ، ص:140.

الإدارة عنهم وعن أدائهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتيا. كما وأن هذه المعلومات تعكس درجة عدالة الإدارة وتدعم الثقة الموارد البشرية بإدارتهم ، وهذا ما يتيح الفرصة للموارد البشرية في إشباع دوافعهم نحو العمل والمؤسسة.

(د) بناء نظام عادل للحوافز التشجيعية : تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية ، إذ إن هنالك أساسا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء ، ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لابد أن يأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل ، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في المد القصير ، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف ، وإذا ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل . لذلك فإن هذه الوظائف تستلزم تصميم نظام حوافز يستند على المهارات، أي عملية تقييم الأداء لمثل هذه الوظائف تركز على المهارات.

المبحث الثاني : إستراتيجية التحفيز

بالرغم من أن مشكلة حفز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم ، قديمة قدم التنظيمات إلا أن الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطور حديثا في علم الإدارة وخاصة مع سرعة المتغيرات التكنولوجية السريعة وأكثر تطورا ، و التي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض الموارد البشرية الرغبة في العمل لعدم قدرتهم التكيف معها و استخدامها.

المطلب الأول: طبيعة ونظريات الحوافز

من المسلم به أن المؤسسة تعتمد على مدى التزام مواردها البشرية والجهود التي يبذلونها لتحقيق أهدافها ، لذلك نشط المهتمون بهذا المورد البشري في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز الموارد البشرية .

الفرع الأول : طبيعة الحوافز

الحوافز هو الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة¹، كما أنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين .

فقد تكون للفرد العامل قدرة على العمل لكنه تنقصه الرغبة في أدائه، والعكس وبناء على ذلك وضع علماء السلوك التنظيمي معادلة الانجاز كما سبق ذكرها ، في الفصل الأول أن :

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}.$$

العلاقة بين القدرة والرغبة علاقة وطيدة، فالشق الأول من المعادلة والتي تمثل المؤهلات والخبرات فيمكن معرفته من خلال ممارسة المورد البشري و استخدامه للوسائل التي يمتلكها، وأما الشق الثاني وهو الرغبة فإنه من الصعب معرفته ذلك لأنها شيء داخلي لا يمكن ملاحظته أو الحكم عليه إلا من تصرفات الفرد نفسه . وما هو ملاحظ في الحياة العملية أن كثيرا من الموارد البشرية الذين لديهم الرغبة في الأداء يعكسون ذلك في زيادة معارفهم في التعليم وزيادة مهاراتهم في اكتساب الخبرات العملية . إلا أنه يلاحظ كذلك كلما قلت الرغبة انعكس ذلك سلبا على المؤهلات والمهارات والخبرات ، وهذا يوصلنا إلى نتيجة معينة مفادها أن الرغبة في الأداء هي العنصر الأساسي والجوهري في معادلة الإنجاز ، فكلما كانت الرغبة لدى الموارد البشرية قوية أدى ذلك إلى تحقيق إنجاز عال ، والعكس بالعكس .

فالحوافز يقصد بها اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الإيجابي للموارد البشرية ، كما أنها عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم ، وهي مجموعة القوى التي تجعل الموارد البشرية تتصرف أو تتفاعل مع قوة معينة، ولقد عرفت الحوافز على أنها " الحوافز شيء خارجي في محيط العمل ، يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها ، أو مثيرات تحرك السلوك الإنساني ، وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد"²

¹ محمد فالخ صالح ، " مرجع سبق ذكره " ، ص :113.

² عصام الدين أمين أبو علفة، " مرجع سبق ذكره"، ص:163.

إن الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، وهذه بعض العناصر التي تحدد طبيعة الحوافز:

- مفهوم الحوافز ليس مفهوم مطلق ثابت بل يتغير بتغير الظروف في كل مؤسسة أو تبعاً للهدف المسطر مسبقاً؛

- الحوافز تختلف من حيث تأثيرها تبعاً لحاجات الفرد التي تتغير تبعاً لوضع الفرد وموقعه؛

- عند وضع نظام حوافز قد يحدث تعارض أو صراع بين حافز وآخر، أو بين عدة حوافز بالنسبة لفرد واحد أو لعدة أفراد؛

- كلما كان جو العلاقات الاجتماعية السائد في المؤسسة جيد كلما كان نظام الحوافز فعال وإيجابياً؛

- إن المبالغة أو الإفراط والتوسع في استخدام نظام الحوافز يؤدي إلى تلاشي المؤسسة ، وفقدان قيمتها وأهميتها ، إذن لا بد من استخدام نظام حوافز عقلاني حسب ظروف المؤسسة.

وتبدأ عملية التحفيز عندما تتعرف إدارة الموارد البشرية على الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها ، ويمكن معرفة ذلك من السلوك الذي تسلكه الموارد البشرية داخل المؤسسة ن حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية :

(1) السبب: وهو أي تغير يحدث في ظروف العامل الداخلية أو الخارجية.

(2) الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه فهو الذي يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته.

(3) الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

الفرع الثاني: نظريات الخوافز¹

من الصعب التوصل إلى معرفة طبيعة الموارد البشرية معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه، هذا توصلت إليه نتائج نظريات علم النفس الحديثة، وذلك نتيجة تداخل بين العوالم الشعورية واللاشعورية والعقلية والانفعالية ، كما أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع نمو الشخصية والتجارب والخبرة . ورغم كل هذه النتائج كان لابد للإدارة من الاسترشاد بما نادت به هذه النظريات لاستثمار جهود وقدرات الموارد البشرية ودفعهم لبذل الجهد نحو الأفضل، فكان من بين النظريات ما يلي :

(1) نظرية تايلور : اعتمدت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن لتقييم مستويات أداء العاملين ، لذلك وضعت معايير للإنتاج ونادت بزيادة الأجر بالكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد . أما العاملون الذي لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو الحصول على حافز .

(2) نظرية ما سلوا، أو نظرية سلم الحاجات: قال ما سلوا، يكون سلوك الفرد محكوماً بخمس حاجات مرتبة حسب الأولوية كما هي مبنية في الشكل الهرمي:

أ) الحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضعه المالي ، مثل الطعام والشراب والمأوى والسكن .. الخ لكن إنتاجية الأشخاص الذين يسعون لإشباع مثل هذه الحاجات فقط ستكون منخفضة حيث لا تصلح لهم إلا الخوافز المادية.

ب) حاجات الأمن والطمأنينة : بعد أن يحقق الإنسان حاجاته الفسيولوجية فإنه يسعى إلى تحقيق الأمن والحماية لنفسه / مثل الاستقرار الوظيفي والأجر المستمر .

ج) الحاجات الاجتماعية: وهي الانتماء إلى جماعة معينة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فلا بد م، أن يشعر أنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها.

¹ محمد فالح صالح، "مرجع سبق ذكره"، ص: 115.

(د) **حجرات التقدير والمكانة:** فالإنسان يبحث دائما عن الاحترام والتقدير من قبل الآخرين، فهو على الدوام يسعى لأن يكسب لنفسه التفوق أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة.

(هـ) **حاجات تحقيق الذات :** فهو يسعى قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى المراتب ، وذلك يعود عليه بالسعادة والرضا .

ويرى ما سلوا أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على أداء الفرد ورغبته في العمل ، كما يرى أن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لا بد من إشباعها لدفعه للعمل باستمرار. وهو يفترض أن تحديد هذه الحاجات هي مسؤولية كل مدير في المؤسسة حيث على كل منهم أن يتفهم دوافع ورغبات وحاجات مرؤوسيه التي لو حفزها لدفعهم إلى العمل ورغبهم فيه ، فيقومون به على أحسن وجه . وقد لاقت هذه النظرية انتقادات عنيفة في أوساط علم النفس ، حيث ركز المتقدون على أن الرئيس لا يستطيع أن يكشف كافة حاجات الكامنة في نفس مرؤوسيه كي يتمكن من حفزها ، إذ من الصعب أصلا معرفة ما يجول في النفس البشرية ، كما أن هرمية هذه الحاجات ليست على درجة من الدقة ، فقد يكون الأمل فقيرا وبحاجة إلى المال ، لكنه يمكن حفزه بكلمة طيبة من رئيسه أكثر من المال .

(و) **نظرية التوقع والأداء :** تقوم هذه النظرية على الربط بين المجهودات التي يقدمها العالم والمكافأة التي يمكنه الحصول عليها في حالة تحقيق المستوى المطلوب من الأداء .

ويطالب أصحاب هذه النظرية ومنهم فروم الإدارة أن تتعرف حاجات الفرد ورغباته التي يسعى إلى تحقيقها ومساعدته في توضيح نوع الذي يتوجب عليه القيام به ليتمكن من إشباع حاجاته ، فالمنفعة الشخصية للفرد هي التي تحدد سلوكيته .

وأخيرا يمكننا القول : أن ما يدفع الفرد للعمل هو اعتقاده أن جهودا ته لن تضيع سدى ، بل ستقابل بالاستحسان من الإدارة وسيتم مكافأته عليها .

(ر) **نظرية العلاقات الإنسانية :** العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية ، هذا ما ندت به نظرية العلاقات الإنسانية حيث ركزت على ما يلي :

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة ؛

- التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل؛

- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية؛

- السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين؛

ز) نظرية الإدارة بالأهداف : تقوم هذه النظرية على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، مما يعكس إيجاباً على رفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاجية لديهم ، فحين يشترك المرؤوسين من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي ، في وضع الأهداف الفرعية للمؤسسة فإنهم يشتركون في رسم أهداف تصب في الهدف العام .وبما أنهم شاركوا في وضع تلك الأهداف فإنهم يسعون جاهدين لتحقيقها وتنفيذها دون تردد.

ومن الملاحظ أن جميع نظريات التحفيز تركز على كيفية التعامل مع العامل الإنساني وكيفية دفعه لأداء عمله وإتقانه على أكمل وجه ممكن .

وهذا يضع عبء كبير على إدارة الموارد البشرية في فهم سلوك الموارد البشرية وإدراك أنهم يتعاملون مع بشر يختلفون فيما بينهم، مما يتطلب مفهوم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساس، أنه ما يحفز فرداً للعمل قد لا يحفز فرداً آخر ، فالخافز المادي قد يؤدي ثماره مع أحد العاملين المحتاجين لكنه لا يعطي النتيجة نفسها مع عامل آخر في نفس المستوى من الحاجة ، بل قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع العامل من الخافز المادي كله . وهنا يتوجب إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطفهم و مشاعرهم الحساسة ، وإعطائهم حقوقهم دون الانتظار لأن يطلبها أولئك العاملون.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز وعلاقتها بالأداء

إن ربط الحوافز بالأداء هي من المسلمات الأساسية للمؤسسات التي أصبحت اليوم تعمل في مستوى تحديات سريعة التغير والتطور ، إلا أن هذه العلاقة لا تمثل الأهمية على مستوى المؤسسة فقط ولكنها تمثل أهمية على مستوى الفردي أيضا ، إلا أننا وللأسف نجد كثير من مدفوعات المؤسسة لا ترتبط بين الحوافز والأداء وإنما يحصل عليها الفرد فقط لأنه ينتمي إليها أو نتيجة الأقدمية.

الفرع الأول: علاقة الحوافز بالأداء

إذا كان سلوك الأداء يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته وأهدافه فإن العلاقة بين الحفز وتقديم الفرد لأفضل ما عنده تمثل العمود الفقري لتحسين الأداء الفردي ، وإذا كانت الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته وجهده في أداء المطلوب منه ، فإن حفزه وتنشيطه هي المنظم لدافعية الفرد وإنجازه .

ونقطة البدء في بحث العلاقة بين الحافز والأداء هي في أن دافعية الفرد للأداء تتمثل في رؤيته للمؤسسة باعتبارها مصدرا لعوائد ومنافع يتوقعها الفرد ويعتمد عليها أداؤه أو لقيامه بسلوك معين . وحصول الأفراد على مزايا وعوائد من العمل عند مستوى معين من أداء يحققه يتمثل في العوائد الذي تحققه الحوافز والمزايا ، والعنصر المهم هنا الذي يؤثر في دافعية الفرد لأداء ما يتمثل في الحوافز الخارجية والداخلية التي توفرها المؤسسة أو تلك التي يحققها الفرد من أدائه. فالأثر الذي يحدثه الحافز يؤثر في فاعليته في تعزيز السلوك الايجابي أو لإحداث الأداء المرغوب .

ومن منظور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب عليها التحليل الجيد والتحديد بصفة مستمرة لتغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف نتيجة التغيرات التكنولوجية و ضمان تعريفها في ضوء مهام ومسؤولية وواجبات الفرد ، علاوة على ذلك يجب عليها تحديد نوعية والمواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة حتى يحقق النجاح في أدائها¹.

¹ جمال الدين محمد المرسى ، " مرجع سبق ذكره " ، ص : 474.

بمعنى عندما تقوم الموارد البشرية بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة، هذه الغاية هي تحقيق أهداف المؤسسة، فإذا ما تم تحديد طبيعة الإستراتيجية لوظائف المؤسسة بإدخال تكنولوجيا حديثة ، فإنه يمكن تسهيل إمكانية استخدامها وتحقيق ذلك من خلال الأداء المناسب.

وتتوقف فاعلية الحوافز في الأداء على توافق الحافز مع هدف المورد البشري وحاجته ورغبته فمع اتفاق الحوافز المستخدمة مع رغبة الفرد (هدفه وتوقعه) تزداد فاعلية الحافز في دفع سلوك الفرد لأداء ما بشكل أكبر. ولكي نتعرف على عملية تحريك دافعية الموارد البشرية أو رغبتهم بأداء وما دور عملية الحوافز في توجيه السلوك الفردي وأدائه نعرض بشيء من التفصيل لأنواع الحوافز .

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

اختلف المهتمون بالموارد البشرية على وضع تصنيف موحدة للحوافز، لكن أغلب التصنيفات تختلف في الشكل وليس في المضمون الذي يؤثر على فاعلية الموارد البشري في إشباع حاجاته وسوف نحاول تقديمها في هذا الفرع كالتالي :

1) الحوافز من حيث شكلها: وهذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث شكلها و ينقسم إلى:

أ) حوافز مادية : هي متعددة الأشكال وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، متمثلة في مكافآت مادية ، كما يعتبر الحافز النقدي من أهم طرق الحوافز ، وذلك لأن النقود تشبع حاجات الفرد تقريبا ، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى، بالإضافة إلى ذلك فإن الأموال تتناسب مع مفهوم المورد البشري في الظروف الراهنة عن العمل حيث أن عن طريقها تشبع ضروريات الحياة من مأكلا ومسكن كما أنها ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي.

ويتمثل المال في الأجر الذي يتقصاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الموارد البشرية بطرق شتى ، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى ، طبقا لتطبيقات العمل ونظام الأجور المتبع داخل المؤسسة ، وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها في حفز الفرد لزيادة الأداء باستمرار ، وتدفع هذه الحوافز المادية بطرق مختلفة منها:

- الأجر : يعتبر الأجر حافزا إذا شعرت الموارد البشرية بأن أجرها يكافئ مع ما تبدله من جهد .

- العلاوات الدورية: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط الموارد البشرية وبالتالي زيادة الأداء.

- حوافز أو مكافآت الأداء: يتضمن هيكل الحوافز حافزا يعرف إما على أساس يومي أو على أساس شهري، وذلك للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء .

- مكافآت ساعة العمل الإضافية : تصرف المكافأة للموارد البشرية الذين يقومون بجهد إضافي.

ب) الحوافز المعنوية: وهي ذات أهمية قصوى وإحدى الركائز التي تضعها المؤسسة ، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على الأداء ، وتزويد من الأداء داخل المؤسسة ، وذلك لكون أن الموارد البشرية اجتماعية بفطرة طبيعتها ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن الاحترام وتقدير الآخرين له .

كما أن المورد البشري له العيد من المطالب الغير المادية، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، كالحاجات إلى الأمن، والانتماء، والمكنة الاجتماعية، والعلاقات الطيبة برؤسائه وزملائه..الخ.

وخلاصة القول، لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية وزيادة بدل الجهد داخل المؤسسة، حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها ما لم تقترن بالحوافز المعنوية. ومن أهم طرق منح الحوافز المعنوية :

- ألقاب وأوسمة : اعتراف بالإنجازات والإبداعات التي تحقّقها الموارد البشرية؛

- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للموارد البشرية ؛

- تمنح جوائز عن طريق تنظيم مسابقات؛

- الاشتراك في المصاريف والرحلات والحفلات الترفيهية؛

- التوجيه والتدريب والبعثات التدريبية و التربصات؛

- فرصة التقسية والتقدم؛

- المشاركة في اتخاذ القرارات ؛

- تقييم الأداء على معايير سليمة وواضحة ومفهومة؛

- توفير الوظيفة المناسبة.

(2) الحوافز من حيث تطبيق على الموارد البشرية: وهذا النوع من الحوافز ينظر من حيث المستفيد ينقسم إلى:

أ) حوافز فردية: تسمى هذه الحوافز بالفردية لأنها تدفع للفرد في ضوء جهده وفاعليته منفردا بغض النظر عن مستوى الجماعة¹، وفي ظل هذه الحوافز يكون الحافز ماديا أو معنويا حيث يدفع للموارد البشرية مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي ، وهذا في حالة إذا زاد أداؤه عن الأداء العادي ، وهي طريقة تعتبر حافزا قويا للموارد البشرية على بدل الجهد أكثر وإنجاز ما مطلوب منهم بكفاءة ومهارات عالية .ومنه يمكن القول أنها تقدم على أساس الاستحقاق² وهنا يقسم الموارد البشرية إلى ثلاثة مستويات :

- المستوى الأدنى (أقل من الأداء المعياري): لا يتضمن حوافز، أي أن الموارد البشرية الذين يبدلون اقل جهد من الأداء المعياري لا يستحقون حافزا.

- والمستوى المتوقع (المعياري) والمستوى الأعلى (أكثر من الأداء المعياري): فيتم تحديد نسب تصاعدية للحوافز.إلا ما يعاب عليها أنها تتطلب الرقابة قوية، بالإضافة إلى أن الحوافز الفردية

¹ عبد العزيز على حسن ،"مرجع سبق ذكره "، ص:285.

² سهيلة محمد عباس ، "مرجع سبق ذكره "، ص : 244.

تولد المنافسة بين الموارد البشرية التي تؤدي إلى التوتر فيما بينهم مما يضر مما يضر بالعملية الأدائية ، ومن ثم فإنها لا تحقق الهدف المرجو منها.

ب) حوافز جماعية: وهي حوافز تدفع على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء ، وفي هذه الحالة تكون وحدة الدفع الحافز على أساس جهد الجماعة أو فريق عمل ، وليس جهد الشخص المنفرد ، وكل هذا نظرا للتغيرات الحاصلة في تشكيلة الموارد البشرية ومدى تجانسها والتعقيد في إجراءات التنفيذ المهام المختلفة ، وكذلك للاتجاهات الإدارة الموارد البشرية المعاصرة ، فلقد أبزت المتغيرات السريعة الحاجة إلى الحوافز الجماعية التي توفر الدعم المتكامل لإجراءات عمل فريق لمواجهة التغيرات، كما تأخذ هذه الحوافز أشكالا متعددة أكثر شيوعا ما يلي¹ :

- **المشاركة في الأرباح:** تقوم فلسفة هذه الطريقة على أن أرباح التي تحققها المؤسسة إنما هي نتيجة وانعكاس جهد جماعي بذلته الموارد البشرية، وتكون عبارة عن نسب مئوية تحدها المؤسسة من قبل .

- **المشاركة في وفر التكاليف:** توزع على شكل نسب مئوية من اللوفر المالي الذي حققته الموارد البشري من خلال ضبطهم وتخفيضهم للتكاليف ، فالمشاركة هنا هي بمثابة حافز جماعي يحث الجميع على عمل ضغط التكاليف ، لأن كل فرد له مصلحة في ذلك.

- **تمليك العاملين:** وهي طريقة تعتمد على المؤسسة بتوزيع أسهمها على الموارد البشرية في نهاية السنة ، ومع مرور الزمن سيزداد حجم ملكيتهم ، مما يحدث لديهم شعور بأنهم ملاكا وليسوا أجراء ، أي أنهم يملكون جزء من رأس مال المؤسسة .

- **المشاركة في الأرباح المؤجلة :** وهي عملية مشتقة من المشاركة في الأرباح ، إلا أنها أرباح لا تدفع في آخر كل سنة وإنما تحتجز بأسهم وتستثمر لصالحهم لتحقيق المزيد من الأرباح ، يحصل عليها الموارد البشرية عند نهاية خدمتهم الوظيفية في المؤسسة أو لي أي سبب كان سواء تقاعد أو الاستقالة أو أي سبب آخر .

¹ عمر وصفي عقيلي ، "مرجع سبق ذكره" ، ص:519.

(3) **خوافز من حيث جاذبيتها:** وهذا النوع ينظر إلى الخوافز من حيث جاذبيتها أهما تنقسم إلى:

أ) الخوافز الايجابية : يوصف الحافز بأنه ايجابي عندما يحمل مزايا معينة للموارد البشرية لمقابلة التوقعات المطلوبة منهم ، أي أدائه لعمله بالكفاءة المطلوبة وحسب المعايير المحددة ، اذن كل الخوافز التي تطرقنا إليها تعتبر خوافز إيجابية .

فالخوافز الايجابية تهدف إلى تحسين أداء المورد البشري وزيادة جهودهم، لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة وهي ، أن الموارد البشرية تميل إلى تكرار السلوكيات التي تكون نتائجها ذات أداء إيجابي ، وبالتالي فإن الخوافز الايجابية تؤدي إلى ترغيب التكرار السلوك الايجابي المناسب ولكي تكون الخوافز ايجابية أو ذات تأثير ايجابي ينبغي :

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيب الجو الملائم للعمل دون معوقات أو إحباط.

- البحث عن الوسائل التي تشجع الموارد البشرية على بدل الجهود والأداء بصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.

ب) الخوافز السلبية: يقصد بالسلبية حرمان الموارد البشرية من مزايا معينة أو توقعه لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب ، أي معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا ومعنويا ¹، وتهدف الخوافز السلبية إلى التأثير في سلوك من خلال مدخل العقاب والردع (الخوف)، والتخويف ، وأهم هذه الخوافز السلبية :

- التوبيخ واللوم والتنبيه و الإنذار؛

- الخصم من الأجر ؛

- الحرمان من العلاوات أو الترقيات ؛

- إدراج اسم الموارد البشري المقصرة أو المهملة في قائمة خاصة..الخ.

¹ محمد فالصالح، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 120.

إن الجانب السلبي للحوافز يعمل على تذكير الموارد البشرية بالعقاب ومن ثم انضباطهم ، كما أن للحوافز السلبية آثار ضارة إن لم تحسن إدارة استخدامها لأنها تسبب العداء بين الإدارة والموارد البشرية ، وتحول اهتمامهم إلى تجنب العقاب ومن ثم اختلاق الأعذار ، والانصراف عن العمل والحد من الإبداع وبدل المجهود .

خلاصة القول ، الموارد البشرية وبصفة عامة تثيرها حوافز مختلفة في أوقات مختلفة والإدارة الفاعلة والمبادرة والمساهمة التي تعلم أي من الحوافز يجدر استخدامها في كل موقف على حدا والاختبار الأساسي لتحفيز الموارد البشرية إنما يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الايجابي أو السلبي .

المطلب الثالث: البرنامج العملي وأساليب الحديثة لنظام الحوافز

تكتسب نظم الحوافز وفعاليتها أهمية خاصة في توجيه سلوك الموارد البشرية الهادفة إلى رفع الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف ، لذلك وجب على الإدارة استخدام نظام يلائم طبيعة دوافع الموارد البشرية والبيئة التي يؤمل أن يحقق فيها الرضا وأهداف المؤسسة.

الفرع الأول: البرنامج العملي لتصميم نظام الحوافز

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في رسم سياسة ايجابية وفعالة للحوافز ، وذلك عن طريق التعرف على رغبات الموارد البشرية وحاجاتهم حتى تكون أساساً لاختيار أنواع الحوافز الملائمة ، ويتم التعرف على رغبات الموارد البشرية بطرق مختلفة ، كطريقة توزيع الاستقصاء يطلب فيها تحديد وجهات النظر فيما يتعلق ببعض الأمور مثل سياسة الأجور ، نظم ولوائح العمل ، ساعات العمل وطول فترات الراحة .. الخ ، أو قد يتم الاتصال مباشرة مع الأفراد في مقابلات شخصية وندوات ، أو قد يتم استخدام صناديق الشكاوي والاقتراحات كوسيلة يعبر فيها الأفراد عن آرائهم ، كما يمكن للإدارة الموارد البشرية أن تعتمد على المشرفين والرؤساء في التعرف على رغبات ومشاكل الأفراد .

لتأتي بعدها خطوة دراسة وتحليل النتائج التي أسفرت عنها النتائج من تفصي الآراء أو المقابلات، وبناء على هذه النتائج تقوم غدارة الموارد البشرية باختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الرغبات وتصميم كيفية حصول الموارد البشرية داخل المؤسسة عليها.

كما نبغي على إدارة الموارد البشرية تقديم نظم الحوافز وشرحها لهم و اخذ آرائهم وملاحظاتهم في الاعتبار، عند وضع النظام في صورته النهائية:

واهم خطوات برنامج عملي لتصميم الحوافز ما يلي :

- تعرف على دوافع الأفراد ؛
- تحديد أولويات الدوافع من جهة نظر الموارد البشرية ؛
- تحديد معايير شروط الحوافز (أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي يمنح الحافز بسبب)؛
- تقدير قيمة الحوافز الممكن صرفها خلال مدة زمنية قادمة ؛
- إعلان عن نظام الحوافز بين الأفراد وإكساب ثقتهم واقتناعهم بعدالته؛
- أخذ بعين الاعتبار سرعة تقديم الحوافز حال استحقاقها؛
- من المهم متابعة تطبيق النظام والتأكد من استمرار فعاليته؛
- عدم فعالية النظام يجب إدخال عليه تغييرات تناسب تطور أوضاع العاملين وظروف المؤسسة.

الفرع الثاني: الأساليب الحديثة للحوافز

نظرا لعدم فاعلية أساليب الحوافز التقليدية في دفع الموارد البشرية للداء العالي، ظهرت بعض الأساليب الحديثة نذكر منها:

- 1) أساليب الحفز عن طريق المشاركة : الموارد البشرية بطبعهم يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها ، لهذا جاءت فكرة الإدارة بالمشاركة (أي زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات).

(2) **أسلوب توسيع العمل :** إن إضافة واجبات ومسؤوليات إلى العمل الأساسي بدل من القيام بعمل محدد ومتخصص يساعد على زيادة الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين ومنه يساعد على حفز الأفراد على أداء أعمالهم .

(3) **أسلوب إثراء العمل :** إن إعطاء فرص كثيرة وحريات أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمال المورد البشرية يعني زيادة التوسع في الأعمال وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يؤدي إلى حفز الأفراد فهو يرفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الأداء .

(4) **أسلوب الإدارة بالهدف :** يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشارا واستعمالا نظرا لأهميته كأسلوب من أساليب الحفز ، وهو يقوم على إشراك المرؤوسين في تحديد الهداف المؤسسة .

(5) **أسلوب تأهيل العاملين :** لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية في البيئة تعمل بها المؤسسة لابد من تأهيل الموارد البشرية ، وذلك بتوجيههم وتكييفهم مع أهداف المؤسسة ، وسياستها وطبيعة العمل بما عن طريق برامج تدريبية ملائمة (سبق التطرق إليها في المبحث الأول) تساعد على تعلم أصول العمل وإتقانه هذا الأسلوب يتضمن الموارد البشرية القدامى والجدد ، حيث هذا الأسلوب يشعر العاملين بأنهم جزء من المؤسسة مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الطمأنينة ويحفزهم على بذل الجهد .

(6) **أساليب أخرى:** إن اهتمام بالروح المعنوية للموارد البشرية يعتبر من الأساليب الحديثة للحفز، وذلك عن طريق قيام الإدارة بما يلي:

- وضع منهج إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات للموارد البشرية اتجاه المؤسسة.
- وضع صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عم مشاكلهم وآرائه وأفكاره.
- وضع نظام فعال لحل الشكاوي والترعات التي تنشأ داخل المؤسسة بين الأفراد.

المبحث الثالث: بناء فرق عمل للاستجابة للتغيرات التكنولوجية

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المؤسسة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض ، التغيرات السريعة للتكنولوجية والجد متطورة ، التي أدت في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لعدم قدرة استخدامها وتكيف معها فنتج عن ذلك انخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد داخل المؤسسة، فكان على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، فإن هذه عملية وبمرورها بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، ورفع معنويات بين الأفراد ، بفضل التعاون وتبادل المهارات والخبرات.

ولأهمية موضوع بناء فرق العمل بطريقة فعّالة تحقق أهداف المؤسسة والفرد نحاول في هذا المبحث تعرض إلى فوائد بناء فرق العمل في المؤسسات من خلال عدة عناصر.

المطلب الأول: منهجية وبناء فرق العمل

لقد أسهمت التحولات الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت المفاهيم العديدة كإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

الفرع الأول : مفهوم فرق العمل:

تم تعريف فرق العمل عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بين الموارد البشرية من أجل تحسين الداء ، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة الموارد البشرية في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه ¹ ".

وفرق العمل هي "عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين وملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج يعتبرون أنفسهم مسئولين أمام بعضهم بشكل متبادل ² ".

الفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل.

و تكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الأفراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر إليها على أنها أكثر أهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة إلى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها: "تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بسور مختلفة ، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام ³ ".

إذا الجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ⁴ ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر بينهم التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمؤسسة أو مرتبط به.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2005، ص:201.

² جنيفر جوي وآخرون ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، "تنمية الموارد البشرية" ، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2008، ص:260.

³ رابوية حسن ، "السلوك التنظيمي" الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص : 101.

⁴ محمد الصبري، " إدارة العمل الجماعي " ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، إسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2008، ص:11.

إلا أنه يمكن التمييز بين فرق العمل عن الجماعة وذلك بوجود أهمية للمهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر مجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة.

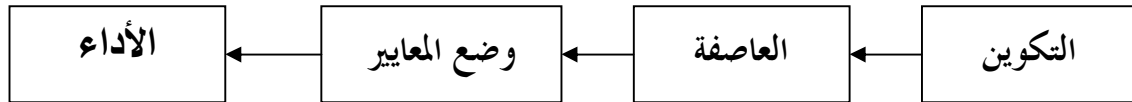
الفرع الثاني: منهجية بناء فرق العمل

إن عملية بناء فرق العمل هي مدخل الأساليب و الإجراءات التي تهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعي والسلوكي من خلال التركيز على هذه الأساليب والإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وهي أيضاً و سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة، أي هي حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المؤسسة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل وجود فرص للتفاعل الأفراد لأنه عندما يتفاعلون مع بعضهم البعض ، يزيد ادراكهم بوجود هدف مشترك يسعون لتحقيقه من خلال اعتمادهم على بعضهم البعض ¹ فتجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

كما أن عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي حسب الشكل رقم (15) الموالي ²



شكل رقم (15) : مراحل بناء فريق العمل

المصدر: جنيفر جوي وآخرون ، ترجمة علا أحمد إصلاحي، "مرجع سبق ذكره"، ص:252

¹ محمد الصيرفي، "المرجع السابق" ، ص : 102.

² جنيفر جوي وآخرون ، ترجمة علا أحمد إصلاحي، "مرجع سبق ذكره" ، ص:252.

(1) مرحلة التكوين: ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

كما هي مرحلة يحاول الأفراد فيها الإجابة على بعض التساؤلات منها: ماذا نفعل هنا؟، ماذا يجب الآخرين؟ ما هو غرضنا؟ فيكون الموقف يشوبه كثيرا من الغموض، إلا أنه يكون الأفراد على علم بأنهم سيعتمد على بعضهم البعض.

(2) مرحلة العاصفة (الصراع): في هذه المرحلة يظهر الصراع و يغلب على الأفراد الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، كما تبدأ في هذه المرحلة تحديد الواجبات.

(3) مرحلة وضع المعايير: يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

(4) مرحلة الأداء: بعد تحديد الهيكل الاجتماعي للجماعة، تركز الجماعة نفسها وجهودها وطاقاتها لتحقيق المهام المطلوبة، ويبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل ، وكذلك من حيث التكوين فهي لا تقوم تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- تحديد الحاجة للفريق؛

- تعيين قائد للفريق؛

- توضيح المهمة، والتوقعات؛

- تشكيل الفريق؛

- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف؛

- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء؛

- توزيع المهام وتحديد الأدوار؛

- المحافظة على الأداء الفعال؛

- الإنهاء والاحتفال.

المطلب الثاني: حاجات وفوائد بناء فريق العمل

إن المهام التي تقوم بها أي مؤسسة والتي لا تستطيع أن تستمر وتنهض وتنمو بأدائها من خلال مواردها البشرية الذين يعملون بشكل فردي ولكن في إطار جماعي دعا بضرورة الحاجة إلى وجود فرق عمل لديها.

الفرع الأول: حاجات بناء فرق عمل

هناك العديد من الحاجات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم هذه الحاجات التي تفرض على إدارة المؤسسة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي¹:

بوشنخي عائشة ، " العمل الجماعي ، لماذا وكيف ؟ - التدريب التعاوني -"، ملتقى الوطني تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الواقع والتحديات ، جامعة سعيدة ، 11/10 نوفمبر 2009 ، ص:7:

¹ www.Univ-saida.dz/economie/seminaire/anexe/index om.htm/

- توفير الفرص للاستفادة من المهارات والخبرات، العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة لا بشكل فردي و لكن بصورة جماعية؛

- يساهم التنسيق بين مختلف المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل ؛

- يمكن من إبراز وتكامل مختلف مهارات وخبرات العاملين مع بعضها البعض؛

- يمثل العمل الجماعي فرصة الاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة بشكل أمثل؛

- يعمل على تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة على تحقيق الأهداف والتصرف على النحو ايجابي بما يتفق وأهداف المؤسسة في المواقف ذات الطابع المفاجئ وبما يجعل الفرد نفسه متلقيا جيدا لتفويض المسؤولية ؛

- يعمل على تنمية مهارات الفرد بشكل أكبر داخل الجماعة وكذلك على تنمية العديد من الواهب والقدرات الشخصية؛

- يمد الفرد بقوة هائلة ويشعره بالأمن وتشبع حاجاته إلى الانتماء والتقدير والحب .

الفرع الثاني: فوائد بناء فرق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما فرصة تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها¹:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة؛
- إشعار الموارد البشرية بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف؛
- الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية وبالتالي القدرة على التكيف معها واستخدامها؛
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، وتشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، والتفويض الفعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء؛
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها؛
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد؛
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، و تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "مراجع سبق ذكره"، ص: 201.

- هئية البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة..الخ.

المطلب الثالث: أنواع و خصائص فرق العمل الفعالة

توجد العديد من الخصائص والأنواع المحدد لمدي فاعلية فرق العمل وهذا يشير إلى ضرورة الاهتمام المؤسسة بالكيفية التي تكون بها هذه الفرق.

الفرع الأول: أنواع الفرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.

- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟

- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنواع فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها¹:

1) فرق المهام الكبيرة: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتمثل من أعضاء المستويات المختلفة أي من مديري الإدارة العليا وغيرها، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

- تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتقدير احتياجاتها؛

¹ عبدا حميد عبد الفتاح المغربي ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 203.

- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة ،

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.

- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

(3) فرق المهام المحددة: ويتراوح عدد أفرادها بين 5 و8 وهي مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن إعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء. وقد يتطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

(4) فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة ، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

(5) فرق الموجهة ذاتياً¹: عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية

¹ عبدا حميد عبد الفتاح المغربي، "المراجع السابق" ، الصفحة نفسها.

واحدة ويكونون مسئولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

6) فرق الإدارة ذاتياً: تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة للاطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهو مجموعة من الأفراد يشعرون بأن لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، أي أنهم يقومون بعمل شيء مهم وذو قيمة¹، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات.

¹ راوية حسن، "مرجع سبق ذكره"، ص: 175.

- اختيار الأعضاء الجدد.

- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

الفرع الثاني: مفاتيح نجاح فرق العمل

تتميز فرق العمل الناجحة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعاله، فالعلاقات التي تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلافات التي تعتبر طبيعية و تركز على الموضوعات وليس الأشخاص، و المعلومات التي تتدفق بحرية في كافة أرجاء المؤسسة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، تكون مجموعة من الأسباب والعوامل التي تؤثر على نجاح فرق العمل، ومن أبرز هذه العوامل، عوامل تتوفر من جهة في عملية الجماعية ومن جهة أخرى ما يجب أن يشعر به الفرد داخل الفريق¹.

1) ما يجب توفر في العمليات الجماعية :

- وضوح الأهداف والمهمة: أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها، منذ انطلاق العمل كفريق عمل.

أ) المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرار: اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار، و المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون

¹ بوشخي عائشة ، " مرجع سبق ذكره " ، ص:8.

بالإجماع وليس بالأغلبية، أي الحد من تسلط البعض واستحواذهم على الجانب الكبير من المناقشات ، بمعنى توفر مبدأ الإجماع والاستمرار من قبل كل الأفراد في مناقشة القرارات والموافقة عليها.

(ب) **توثيق القرارات:** القرارات التي اتخذت يجب أن تسجل ليتمكن جميع الأفراد من التعرف عليها ، وتذكرها .

(ج) **التقييم الإيجابي :** حتى يكون التقييم ايجابي يجب أن يكون على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها ، أي بعيد عن ممارسة الرقابة الذاتية لغرض توفير مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، ويتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة، والغرض منه دعم مساهمة العمل داخل الجماعة.

(د) **التعامل مع الفشل:** فشل الفريق في تحقيق أهدافه أو تأدية أي من المهام الموكلة إليه ممكنة، إلا أن الخطورة في تجاوز هذا الفشل وإبداء اللامبالاة نحوه.

(ر) **تفادي الحلول الفردية:** إشراك كل الأفراد الفريق في حلول المشاكل، ومساهمتهم في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المثارة لا بد منه.

(ز) **التواصل الجيد:** لضمان تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون وقوع أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الفريق أو سبل تنفيذ هذه المهمة يجب أن يكون هناك تواصل جيد.

(هـ) **توفير الطمأنينة:** التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون ووجود العلاقة الطيبة بين الأفراد يجعل الجميع يتجهون نحو الأهداف وترك الأنانية.

(و) **القيادة الموزعة¹:** مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج وتوزيع القيادة بين الأعضاء يؤدي إلى نمو قيادة عند الأفراد جميعا داخل الفريق .

¹ محمد الصبري " مرجع سبق ذكره " ص:50.

(د) المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق، مع وضع خطة عمل يسير عليه الفريق من البداية، إذا حصل تغيير يجب أن يصاحب هذا التغيير والتعديل أهداف جديدة حسب الموقف.

(2) الشعور بالانتماء في عمل الفريق¹: وهو شعور الفرد بالانتماء إلى جماعة تتقبله ويتقبلها فيشعر بالأمن و الطمأنينة.

الفرع الثالث: أسباب فشل فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المؤسسات ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المؤسسة ، ففي المؤسسات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المؤسسة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات للمؤسسة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

(1)المعوقات التنظيمية²:

(أ) عدم توافق الهيكل الفريق مع هيكل المؤسسة : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد .

(ب) تخلي الإدارة عن دعم الفريق : تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

¹ محمد الصيرفي، "المرجع السابق"، ص:340.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "مرجع سبق ذكره"، ص : 204.

(ج) التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل .

(ج) ضعف التفكير الإستراتيجي : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة. مما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المؤسسة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الموارد البشرية من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ .

ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.

(2) المعوقات الفردية¹:

أ) ضعف القيادة الداخلية والخارجية: يلعب قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل .

ب) عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب : هناك نوعان من المهارات، المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافٍ لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "المرجع السابق" ، ص : 205.

العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم عن طريق تدريب كافٍ لجميع الأعضاء الفريق.

(ج) **عدم فهم لمراحل تطور الفريق :** النجاح المثالي هو أن يفهم الفريق مراحل تطوره وبقدر ما يكون هناك فهم بقدر ما يصبح من السهل بناء فريق عمل فعال، وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية ناجحة ومتعبة، ويكون التعاون كبيراً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وبناء الفريق والحد من مشاعر العزلة .

(د) **زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء :** إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط فريقه وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة فريقه وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء أو عدداً قليلاً من الأعضاء. الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد أدت التطورات الهائلة للتكنولوجية في عالم الأعمال إلى التأكيد على أهمية مواكبتها والتكيف معها والقدرة على استعمالها، ولوجود السلاح الأساسي والفعال لمواجهة هذه التحدي وجب على إدارة الموارد البشرية من توجيه الجهود نحو تبني إستراتيجيات فعالة تتمثل في تنمية ورفع من أداء ومهارات الموارد البشرية ومنه حاولنا في هذا الفصل من خلال المبحث الأول إلقاء الضوء على إستراتيجية التدريب بدءا بالتعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة ، وتوصلنا أن التدريب نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى ومهارات ومعارف وخبرات الموارد البشرية ، والاتجاهات الايجابية نحو رفع الأداء لغرض المساهمة في إعادة التوازن بين قدرات الموارد البشرية والتطورات السريعة للتكنولوجية .

وبعدها تعرضنا في المبحث الثاني إلى إستراتيجية التحفيز وكذلك تعرضنا لأهم التعاريف ، ثم العلاقة بين الحوافز وتحسين مستوى الأداء ، بالإضافة إلى أنواع الحوافز التي اختلف الباحثون في هذا المجال لإيجاد تصنيف موحد لها ، لكن أغلب هذه الأنواع مختلفة في الشكل وليس في المضمون ، فالحوافز لها دور كبير في رفع مستوى الأداء ، ولكي يتم تحفيز الموارد البشرية لابد من فهم دوافعهم واحتياجاتهم وغايتهم الأساسية التي يمكن التأثير فيها ومن ثم تحديد الحافز المناسب لذلك .

ولما كانت المبادئ الحديثة للإدارة وأسسها تنادي بأهمية العمل الجماعي ، وبناء فرق العمل ، فلقد تطرقنا في المبحث الثالث إلى هذا الموضوع مقدمين أهم المفاهيم حول بناء الفرق العمل ومساهماتها في استمرار ونمو بالأداء التي لا تتم بشكل فردي ولكن في إطار جماعي ، لمواكبة السرعة الهائلة لتطور التكنولوجيا .

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم

المبحث الأول:

- تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني:

- تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم وواقع إستراتيجية إدارة

مواردها البشرية

المبحث الثالث:

- إستراتيجية التدريب والتحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم

مقدمة

تدعيما لما تم تقدمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط مفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة بمدى مساهمة ومبادرة إدارة الموارد البشرية في تحقيق تكيف وتلاؤم الأفراد مع التغيرات التكنولوجية .

ونظرا للدور الاستراتيجي للتدريب ونظام التحفيز بالمؤسسة والذان يدخلان ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تكمل إستراتيجية المؤسسة العامة ،ارتأينا أن نقوم بمتابعة دور إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم ، و المجهودات المبذولة من طرفها، وآلية سير إستراتيجية التدريب ونظام التحفيز داخل هذه المؤسسة في إطار البرنامج الشامل للمؤسسة الأم بالجزائر العاصمة التي تهدف إلى رفع قدرات ومهارات مواردها البشرية في ظل هذه التغيرات السريعة لتكنولوجية .

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية ذكرها:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاتصالات الجزائرية.

المبحث الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالوحدة مستغانم محل الدراسة .

المبحث الثالث : إستراتيجية التدريب والتحفيز بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائرية

إن التغيرات التكنولوجية تشهد في عالمنا اليوم تطورا هائلا خاصة منها تكنولوجيا الاتصالات، فلقد أصبحت السوق الجزائرية في هذا المجال تتسم بالأهمية والمنافسة الشديدة والحيوية، حيث جلبت كل الشرائح من إدارات ومهنيين ومؤسسات نتيجة الخدمات المتطورة والحديثة التي تقدمها لهم حتى صار كأنه الوريد الذي يبعث الحياة في كل أطراف وجوانب حياتهم اليومية .

وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى هذه المؤسسة والتحديات التي تواجه إدارتها للموارد البشرية والإستراتيجية المتبعة لمواجهة هذه التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بأخذها كنموذج فعلي هام لهذه الدراسة .

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر وواقع التكنولوجيا الاتصالات بها

قبل التطرق لهذا الواقع والدخول في عمق هذه المؤسسة والتكلم عن سياستها وأهدافها لا بد من الإشارة إلى المرحلة التي سبق ميلادها وما عرفته من إصلاحات وتغيرات واسعة وجذرية انبثق عنه وجود مؤسستين كانت تحت مظلة واحدة ، فأصبحتا مؤسستين منفصلتين ماليا وسياسيا وهما بريد الجزائر واتصالات الجزائر .

الفرع الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر

إن هذه المؤسسة لم تكن وليدة الصدفة بل كانت حصيلة جهود ناتجة عن جملة إصلاحات عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تطويره وتحديثه وعصرنته والالتحاق بالدول التي عرفت تقدما وازدهارا في هذا المجال والسير على الدرب الذي سارت عليه ، كالدول الأوروبية منها فرنسا التي سبقتنا بعشرية كاملة ، ودول أفريقيا كالمغرب وتونس اللتان قام بعملية الفصل بين المؤسستين في سنة 1996¹.

¹ وثيقة خاصة بالصلاحيات وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر مقدمة من طرف اتصالات الجزائر.

فكان على الجزائر أن تسير وتحدو حذو هذه الدول فباشرت وشرعت في تقديم الإصلاحات على هذا القطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة وهي على أبواب الانضمام إلى المنظومة العالمية لتجارة ، وقبل ذلك مع بلدان الاتحاد الأوروبي ، الذي يفرض عليها مساهمة والاستجابة للتغيرات التكنولوجية السريعة في هذا العالم ، هذا فرض الإصلاحات التي كانت سنة 1999 ، والتي ختمت بميلاد قانون جديد في أوت 2000 تضمن فكرتين أساسيتين هما¹:

- إنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات .

- الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقها لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا وتكفل هذه الهيئة أساسا بالحرص على توفير منافسة فعلية ونزيهة في كل من مجال البريد والاتصالات بالإضافة إلى تخطيط وتسيير ومراقبة مجال الذبذبات ومعالجة الخلافات بين المؤسسات المستغلة للقطاع .

كما تم إنشاء متعاملين مستقلين تماما هما مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بريد الجزائر، ومؤسسة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب 2100.000.000 دج ، المقيد في السجل التجاري برقم 18083B02 هو ملك الدولة بنسبة 100% هي اتصالات الجزائر، هذا وقد انبثقت عن كلتا المؤسستين مؤسسات فرعية تابعة تختص بخدمات فرعية: البريد السريع التابعة لبريد الجزائر وموبليس وجواب للإنترنت التابعة لاتصالات الجزائر، وبينما قامت مؤسسة بريد الجزائر باحتكار قطاعها لمختلف الأنشطة البريدية ، فان سوق الاتصالات فتح وذلك ببيع رخص لاستغلال شبكات الهاتف النقال مما أدى إلى دخول متعاملين آخرين في مجال الاتصالات وتكنولوجيات عالية:

-أوراس كوم للاتصالات الجزائر OTA التي تمكنت من رخصة الاستغلال في 2001 شهر جويلية بمناقصة قدرت ب 737 مليون دولار أمريكي³ .

¹ وثيقة خاصة بإصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر (مستغانم)

² جريد الاتصالات الجزائر ، " مراسيم توقيع اتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر " ، جريد إعلامية ، العدد 0 سبتمبر 2003 ، ص: 6

³ [http:// www. Otalgerie.com](http://www.Otalgerie.com)

-والوطنية للاتصالات الجزائر WTA التي حصلت على الرخصة في سنة 2003 في شهر ديسمبر بمناقصة قدرت ب 421 مليون دولار¹.

وبذلك يكون سوق الاتصالات الجزائر عرف انفتاحا كليا وبشكل تام باتفاقيات وقواعد محترمة ومنافسة نزيهة وشريفة.

وكان النشاط الرسمي والفعلي لاتصالات الجزائر في 1 جانفي 2003 ودخلت عالم التكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال بثلاثة أهداف رئيسية :

- المردودية .

- الفعالية.

- جودة الخدمات.

ومنه يكون الوضع في مجالات التقنية والاقتصادية والاجتماعية جملة من التحديات والانجازات وذلك لأجل تجسيدها على أرض الواقع للوصول إلى الريادة والمحافظة على مكانة تنافسية في وسط تنافسي شرس يعتمد على تكنولوجيات جديدة وحديثة ، وتحقيق أبعاد في الخدمات الدولية أي تجاوز الشهرة الحدودية الجزائرية ، ولقد حققت البعض منها والباقي على صدد التجسيد ما يلي² :

- محاولة الرقي بالمعلوماتية في المجتمع الجزائري على غرار ما يحدث في الدول المتحضرة في هذا المجال.

- جعل شبكة الوطنية للاتصالات تسير التطور و العصر وذلك بجلب وإدخال مكثف للتكنولوجيات الحديثة والرقمية الكاملة للشبكات وتشغيل الخدمات الجديدة مثل الانترنت ، الحوسبة التامة للتسيير التقني ، التجاري والمالي .

- جعل الشبكة الوطنية للاتصالات مرتفعة الطاقة من خلال :

¹ <http://www.Wataniya.com>

² معطيات من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بمستغانم.

- انجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها ب 15000 كلم بسرعة قدرها 10 جيقايت و 25 جيقايت .

- وخطوط دولية بدأت بألياف بصرية تقدر بسرعة 10,5 جيقايت تربط الجزائر باسبانيا وارتفعت حاليا الى 40 جيقايت .

- تشغيل أرضية انترنيت ذات 10000 مشترك بداية مع إمكانية توسيعها إلى 15000000 مشترك في مطلع سنة 2015 حيث تتوفر هذه الشبكة على مختلف خدمات (MAIL ;WEB ;FTP....) وكذا الخدمات المميزة (AUDIO (VISUEL,STREANING,VOIX SUR IP,VISION,CONFERENCE

- توفير 500000 خط جديد بداية في شبكة الهاتف النقال GSM التابعة لاتصالات الجزائرية ثم إضافة خطوط جديدة.

- توسيع شبكات تراسل المعطيات بين هيئات الاقتصادية والمالية كالبنوك ، بريد الجزائر ، سونلغاز ، شركات التأمينات ...

- انجاز مشاريع تخص قطاع التعليم عن بعد إلى جانب انجاز حظيرة معلوماتية وجامعة افتراضية بالجزائر العاصمة .

- إدخال الهاتف النقال عبر الساتل Thuraya .

والملاحظ في الجزائر أن أكبر المؤسسات ذات القطاع النشاطي الكبير تربط شبكات الانترنيت بمقرات الربط عن طريق شبكة " جواب " ، منها البنوك ، التعليم العالي ، التربية الوطنية ، البريد ، المحروقات ، التكوين المهني ، ومختلف الإدارات .

إذا بسبب هيكلية البريد والمواصلات بقانون رقم 03/2000 والذي كانت تصب فيه الجزائر إلى مخرج أساسي بتطوير هذا القطاع ليواكب العصر وأحداث التكنولوجيا العالمية ، كان ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر في أوت 2001 ، وبدأ نشاطها الفعلي والرسمي في 01يناير 2003 ، وكان العامل

الأساسي المحدد هو أن تأخذ مكانة رائدة من رواد النشاط في الجزائر على مستوى الخدمات و شبكات الاتصال، ويهدف إلى إيجاد شراكة للنوعية على المستوى الوطني والدولي، مساره يهتم مقارنة أحسن البرامج والخطط الوطنية والدولية، أي بالطموح إلى الوصول إلى درجة عالية في مجالات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، ومنه تكون مسؤولية المؤسسة تقع على ثلاثة ميادين هي:

- المساهمين: مراعاة المساهمين مع الحفاظ على مصالحهم.
- الزبائن: تسعى من اجل تقديم كل الخدمات ذات النوعية العالية لكسب ثقتهم.
- الموارد البشرية: إرضاء متطلبات العمال مع توفير استراتيجيه إدارة الموارد البشرية .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها

تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر إلى ثلاثة فروع وهي كالتالي:

- فرع الاتصالات عبر القمر الصناعي " الجزائر للاتصالات الفضائية " (ATS).
 - فرع الخدمات عبر الانترنت " الجزائر للاتصالات انترنت جواب (DJAWEB)
- وهي نوع رفيع من الخدمات، وقد خصصت لها موقع بها لتمكين الحصول على المعلومات أكثر:

" http:// www . djaweb- dz. " ، وهي قدمت خدمات على شكل حلول للمختلف المؤسسات التي اشرنا إليها مسبقا في الاشتراك عبر هذه الشبكة، ويمكن التمييز بين نوعين عبر الشبكة الهاتفية (RTC)¹:

- شبكة هاتفية مع الرقم 1515 وهي معادلة لا تحتاج إلى مستعمل non d'utilisateur إلى كلمة سرية mot de passe، كما أنها لا تحتاج إلى انخراط، فالرسوم مدمجة مع الفاتورة، يتطلب الاستعمال فقط تشكيل الرقم السابق، وهي ممثلة في هذا النموذج للإشهادي:

L'Internet Facile et a la portée de tous :

- * Une ligne téléphonique.
 - * Un ordinateur.
 - * Un modem intégré ou séparé.
- Et vous êtes prêt a surfer.

¹ A : Algérien , T :Télécommunication ,S : Sapasse.

¹ معلومات مستمدة من وكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمستغانم.

أما الشبكة الثانية مع رقم 1533 وهي معادلة تحتاج إلى مشترك في الخط ، بواسطة شراء بطاقة مسبقة تحتوي على اسم المستعمل nom d'utilisateur وكلمة السر اللذان سيسمحان له بالدخول في شبكة الانترنت ، وهي ممثلة في نموذج إشهاري التالي :

L'internet Facile et a la portée de tous

- * Une ligne téléphonique.
 - * Un ordinateur.
 - * Une modem intégré ou séparé.
- Surfer a budget maîtrisé
- * Une simple numéro le 1533.
 - * Des cartes de 400 Da TTC/60 heures.
 - * Des cartes de 1000 Da TTC / 60 heures.
 - * Sur tout le territoire national.

Atout moment 24h/24

Jour et nuit 7j/7

En toute liberté

- * Abonnement
- * CARTE pré-payée

Mot de passe , user name .

- كما أن ADSL تعتبر من الخدمات التي عرضت من طرف اتصالات الجزائر وبأسعار منافسة، استجابة لتطلعات السوق والتكنولوجيات الحديثة، وقد تلقت هذه الخدمة إقبال كبير في الأوساط الجزائرية عامة والوسط المستغانمي خاصة .

خدمة ADSL هي خدمة في الانترنت عالية السرعة (فوري adsl)، معلومات إضافية في كيفية الخدمة:

- التجهيز مجاني ؛
- الاشتراك لمدة سنة ؛
- خدمات غير محدودة لمدة شهرين ؛
- قيمة Modem للاشتراك في مدة أقل من 6 أشهر هي:

6000 دج : USB

12000 دج : PRO

- الفرع الثالث والمتمثل في الهاتف النقال Mobilis ، وهي أول مشغل للهاتف النقال في الوطن وأصبح مستقلا بذاته في أوت 2003، وهو المتعامل الأول في التكنولوجيا المتعددة الوسائط حيث

قام بإطلاق أول شبكة تجريبية " UMTS ♦ " في 14 ديسمبر 2004، ليرتفع عدد المشتركين إلى أكثر من 09 ملايين مشترك في نهاية سنة 2008.

نستعرض بعض الإحصائيات عن حجم نشاط اتصالات الجزائرية لغاية 2008¹ :

(1) في مجال الهاتف الثابت :

- الهاتف الثابت السلكي : 2922739.
- الأكشاك المتعددة الخدمات : Kms : 040 212 خط.
- نسبة التغطية للهاتف الثابت في الجزائر : 31 , 8 % .

(2) الشبكة التجارية:

- 171 وكالة تجارية للاتصالات ACTEL .
- 110 قسم تجاري .

(3) النقل موبيليس – ثريا

- أكثر من 9 ملايين مشترك فعلي .
- عدد مشترك النقل عبر الساتل (ثريا) : 1400 مشترك .

(4) انترنت جواب:

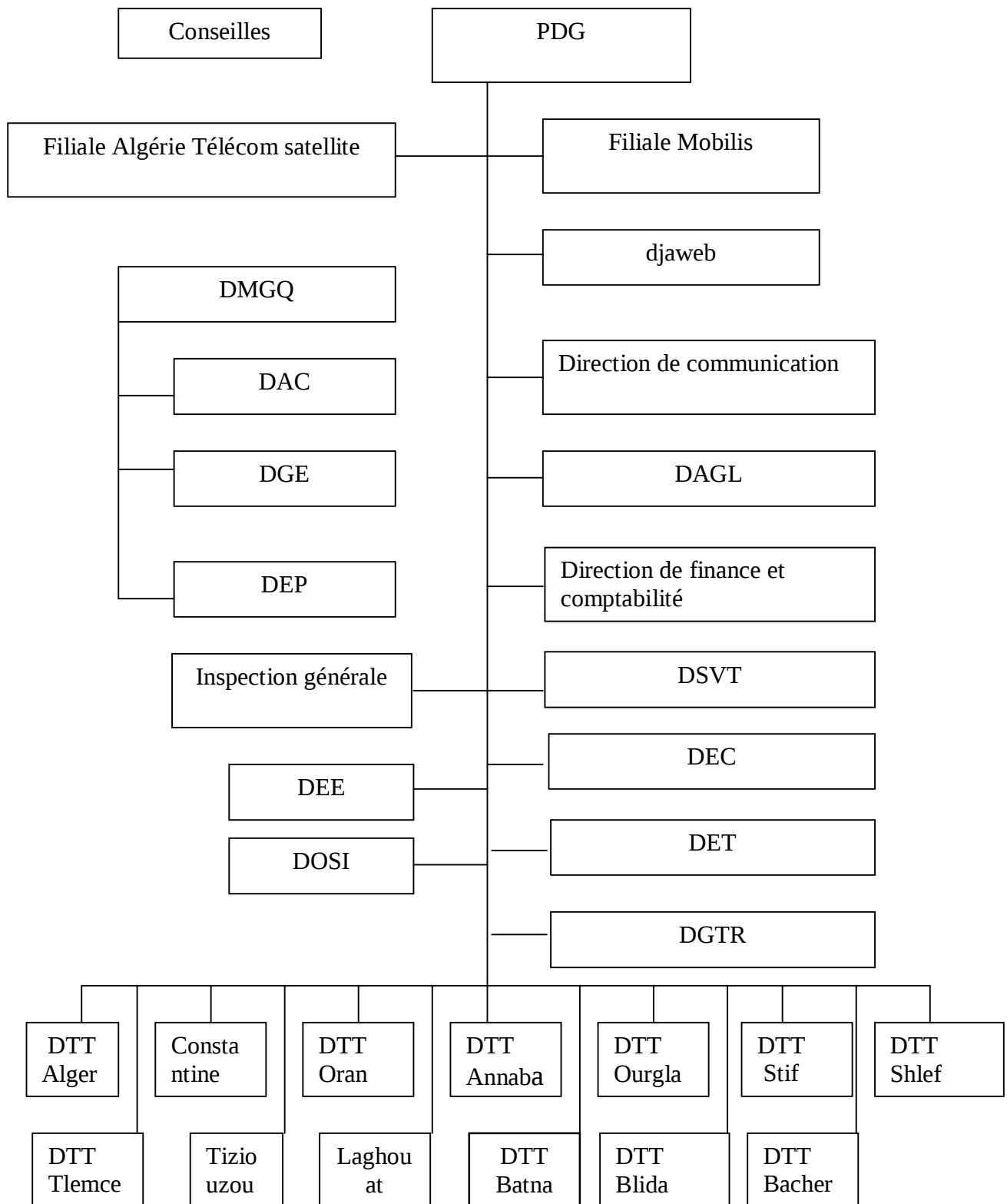
- 4046 مقاهي انترنت Cybercafé
- 1500 , 000 مستخدم الانترنت في الجزائر .
- إضافة إلى تغطية 1148 منظمة تعليمية بالشبكة الهاتفية والانترانيت من مجموع 21233 .
- معلوماتية مكاتب البريد 3023 مكتب من مجموع 3282 مكتب .

وفي الأخير فان الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر ينقسم إلى ثلاثة عشر مديرية إقليمية وهي تعمل تحت إشرافها وهي كالاتي : عنابة ، باتنة ، قسنطينة ، سطيف ، تيزوزو ، الجزائر ، لغواط ، بليدة ، الشلف ، وهران ، تلمسان ، ورقلة ، بشار والشكل رقم (16) يوضح ذلك :

(نظام الاتصالات النقالة من الجيل الثالث يقدم خدمات متعددة الوسائط لاسلكيا وتوفق بين الاستعمال الأرضي والفضائي) UMTS ♦

U : Universel , M : Mobile , T : Télécommunications , S : System

¹ تاريخ الاطلاع : 2010/05/25 http:// : www. Algeriatelecom.dz



الشكل رقم (16) : الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر

المصدر : وثائق من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بمستغانم

المطلب الثاني : الإصلاحات والأهداف العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مع ثورة تكنولوجيات الاتصال والمعلومات دعت الجزائر كغيرها من الدول إلى الانفتاح على السوق الاتصالات والمنافسة مما أفرز إعادة النظر في القطاع ، ليصبح من اللازم على مؤسسة الاتصال مواكبة التطور والتغيرات التكنولوجية ، التي كانت محمية من طرف الدولة ، فكان لهذا التغيير التكنولوجي الأثر على عدة مستويات التقنية وغيرها ، في هذا المطلب نحاول التطرق إلى إصلاحات التي تمس الموارد البشرية للمؤسسة ، من أجل تأهيلها للاستجابة للتغيير ومواكبته.

الفرع الأول: أهم الإصلاحات في قطاع اتصالات الجزائر

الإصلاحات بشكل عام يمكن تعريفها بأنها العمل على انجاز الأهداف المرتقبة مستقبليا ، والتي يمكن تقديم البعض منها كالآتي :

- تحفيز الاستثمار في قطاع الاتصالات باعتباره القوة المؤثرة في النمو والتنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني ؛

- تشجيع الابتكارات المدفوعة بالتقدم التكنولوجي وقوى السوق ، ودعم تنمية بيئة تنافسية مفتوحة ، حيث تم تغيير البناء ذو الطابع الأحادي إلى نظام يتصف بتنوع العناصر المشاركة في السوق العامة والخاصة منها على حد سواء ؛

- الانفتاح التدريجي للقطاع أمام المنافسة الحرة، سواء في مناطق القطاعات فرادا، أو السوق ككل، ولكن مع وجود قواعد تنظيمية صارمة إلى حد كبير؛

- استحداث إطار قانوني مناسب لهذه الغايات الجديدة، مصحوب بالمرونة اللازمة لاستيعاب التغيرات الناجمة عن التقدم التكنولوجي؛

- كما قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتجسيد سياسة هدفها توسيع شبكتها التجارية على كامل التراب الوطني كالهاتف الثابت والانترانيت والهاتف النقال ، بهدف ضم إلى هذه الشبكة كل

- " الزبون في قلب الشركة " مبدأ تهدف المؤسسة إلى تجسيده ، أي جعل حاجات الزبائن ورغباتهم هي المحدد الأساسي والموجه الرئيسي لسياستها العامة ؛

- تخصيص وسائل تكنولوجية متطورة وكفاءات ومهارات متخصصة وإمكانيات وجهود، إضافة إلى نظم تسيير محكمة وفاعلة لبناء علاقة طيبة ووطيدة مع زبائننا الجدول رقم (4) يوضح لنا عدد المشتركين اللذين هم في نمو وتزايد وهو انجاز موفق للمؤسسة الاتصالات الجزائر منذ 2003 الى غاية 2008 .

سنوات الإحصائيات	2003	2004	2005	2006	2007	2008
التجهيزات المتاحة	2500000	2700000	3043829	3400000	4781602	5128262
عدد المشاركين	1900000	210000	2372947	2484206	2631521	53471,2922731 طلب في الانتظار
عدد الوكالات التجارية	65	65	97	106	157	171
عدد الأقسام التجارية	30	30	100	126	137	110
عدد الأكشاك متعددة الخدمات	13853		22000	40907	210402	
الكثافة الهاتفية	6%	6.67%	7.44%	7.57%	7.98%	8.31%
ATS المحلي	45	45	47	47	47	47
الدولي	03	03	04	04	04	04
عدد مشتركين	13000	150000	5 مليون	7.5 مليون	أكثر من 9 مليون	
عدد مشتركين جواب			100000	1350000	1500000	

الجدول رقم (5) أهم الإحصائيات لاتصالات الجزائر في الفترة 2003 الى غاية 2008

المصدر : من إعداد الطالب بناء على إحصائيات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر -مستغانم-

الملاحظ في جدول الإحصائيات أن الارتفاع في عدد مشتركى الهاتف الثابت زاد حتما في ارتفاع الكثافة الهاتفية في الجزائر حيث كانت في سنة 2003 نسبة 6% وبلغت في سنة 2008 نسبة 31,8%.

كما نلاحظ أن عدد المشتركين في الهاتف النقال قد تضاعف في ظرف قصير من عدد 130.000 مشترك في سنة 2003 إلى 9 ملايين في سنة 2008 وهذا يعكس لنا نجاعة الخدمات المقدمة في هذا المجال رغم المنافسة الحادة التي يواجهها سواء من تكنولوجيات حديثة أو خدمات متقدمة .

الانترنت كذلك هو خدمة عرف تزايد ملحوظ فمن 100.000 مشترك سنة 2006 إلى 1500.000 سنة 2008 وهو ما يدل على جودة هذه الخدمات من جهة وعلى بداية انتشار الوعي المعلوماتية من جهة أخرى، أما بالنسبة للشبكات التجارية فنلاحظ حسب الجدول أنها تعرف توسع حيث كان العدد للوكالات 65 وكالة و 30 قسم تجاري في 2003 واصحاب 171 وكالة و 110 قسم تجاري سنة 2008 ، والرقم لازال مرشح للارتفاع حسب المعلومات المقدمة لنا من طرف مؤسسة الاتصالات بمستغانم .

والهدف من تقديم هذه الإحصائيات والتي هي إحصائيات إيجابية للمؤسسة حسب تصريح مسئول المؤسسة بمستغانم ، بمعنى آخر فلقد كان ولا يزال من الضروري لتحقيق الأهداف المرجوة في مضاعفة الزبائن وتقديم الخدمات الجيدة يتطلب إدخال تكنولوجيات حديثة في هذا الميدان ومواكبة التغيرات البيئية الحاصلة في السوق الجزائري لاسيما التغيرات التكنولوجية ، لكن السؤال المطروح هنا هل تبنت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لهذه المؤسسة ، إستراتيجية تجعل من مواردها البشرية قادرة على التكيف مع هذه التغيرات ؟ وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار وحتى الريادة في السوق ، الذي أصبح يتميز بالكفاءات العالية والمهارات والقدرات المكيفة والقادرة على الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات التي أصبح تنبؤ بها صعب ، والإجابة على هذا السؤال تكون في المباحث اللاحقة من هذا الفصل وذلك بتطرق إلى إستراتيجية التدريب والتكوين في المؤسسة ونظام الحوافز .

الفرع الثاني: أهم الأهداف العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن الأهداف الإستراتيجية التي تسعى مؤسسة اتصالات إلى تحقيقها يمكن تقسيمها كالتالي:

1) في المجال التنظيمي: - تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين النظام الداخلي ومختلف فروعها بصفة

دائمة بما يواكب تغيرات البيئة بصفة عامة؛

- توفير قنوات اتصالية متطورة ومتعددة لأجل تحقيق سياسة اتصالية ومعلوماتية على أسس حديثة ومتطورة داخليا وخارجيا ،

- إدخال واستعمال وسائل التسيير التجاري والتقني المتطورة والفعالة؛

- بناء إستراتيجية تدريبية وتكوينية للموارد البشرية لأجل رفع قدراتها ومهاراتها لمواكبة التطورات والتغيرات في جميع الميادين؛

- نظام حوافز عام يجد فيه الموارد البشرية لدى المؤسسة العدالة والإنصاف للأخذ بعين الاعتبار المقياس الداخلي للمؤهلات والمسؤوليات من جهة ، والمساهمة الفردية في الكفاءة الجماعية من جهة¹.

2) في المجال التجاري: - تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة وبصفة مستمرة للتحقيق

الدائم للقيمة المضافة الجديدة؛

- الوصول إلى المكانة المميزة في اتصالات المحلي والدولي وشهرة واسعة؛

- الحصول على أكبر حصة سوقية في الجزائر ومضاعفة الأرباح وزيادة حجم المردودية ؛

- ادخل تكنولوجيات متطورة وجديدة لمواجهة المنافسة الحادة بتقديم خدمات مميزة ومتكاملة؛

- بناء شراكات إستراتيجية وطنية ودولية في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات الناشطة بها؛

¹ جريدة اتصالات الجزائر ، "مرجع سبق ذكره" ، ص : 43.

- إستراتيجية العمل على استقطاب واكتساب رضا الزبائن الحاليين .

(3) في المجال التقني : - بناء توزيع مكثف وجديد للشبكات اتصالات الجزائر التقنية في جميع المجالات واحداث نقاط شبكات ونقاط جديدة في مناطق مختلفة؛

- مشروع الباكبون الحديثة يتم إتمامه وتطويره على أساس أحدث التكنولوجيات الاتصالات (IP/MP،DWDW)؛

- تعميم نظم التحويل الرقمية في مجال البصريات وتجسيد نظام تسيير ومراقبة الشبكات التكنولوجيا؛

- بناء طرق وقنوات التحويل الوطنية والدولية عن طريق بناء ركائز ومحطات جديدة بتكنولوجيا (WDM).

المطلب الثالث: التكنولوجيا الحديثة وواقعها في مؤسسة اتصالات الجزائر

مع التغيرات التكنولوجية التي يعرفها العالم اليوم فلقد حملت مؤسسة الاتصالات الجزائر على نفسها تحقيق عدة انجازات في مجال تكنولوجيا اتصالات ومعلوماتية حيث تنشط في قطاع هام كالهاتف الثابت والهاتف النقال والانترنت كما سبق الذكر ، وبذلك فإنها تهدف إلى تنمية المجتمع المعلوماتية في الجزائر وتطوير أساليب الاتصالات بتكنولوجيات حديثة وجعله أكثر رقيا وتطورا في عصر أصبحت لغته الرئيسية رقمية وتكنولوجية متطورة ، وحتى تواجه هذه المؤسسة تلك المنافسة الحادة الأجنبية في هذا المجال وتفرض وجودها كرائدة في سوق الاتصالات الجزائر أبت هذه المؤسسة إلا أن تتبنى هذه التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وذلك للوصول إلى الغايات والأهداف التالية¹ :

¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم .

- تسهيل كسب الانترنت لجميع الزبائن بمختلف فئاتهم ومستوياتهم حتى يعم نشر ثقافة المعلوماتية وتكون هناك سرعة في تبادل المعلومات؛

- الهاتف النقال والانترنت وسيلتان من الوسائل التي تجسد مبدأ السرعة والدقة في مجال الاتصالات؛

- مواكبة ظاهرة العولمة التي اجتاحت معظم البلدان العالم باستثناء بلدان العالم الثالث التي لازالت متأخرة عن الالتحاق بركب التكنولوجيا الحديثة .

كذلك من المظاهر التي جعلت اتصالات الجزائر تتبنى للتطورات والتغيرات التكنولوجية الجديدة هو قيامها بعدة مشاريع ضخمة في مجال الاتصالات والبصريات من بين هذه المشاريع مشروع الألياف البصرية بدل الهواتف المقعرة الذي هو قيد الانجاز ، وكذلك المشروع الضخم الذي أعلنت عنه منذ بداية 2009 وهو مشروع الجزائر الالكترونية ، والذي تسخر له إمكانيات هائلة مادية وبشرية لأجل تجسيد مجتمع معلوماتي الكتروني على مستوى التراب الوطني والالتحاق بركب الدول المتطورة تكنولوجيا باعتبار أن التكنولوجيا هي القاعدة الأساسية لكل التطورات الأخرى بمختلف المجالات¹ .

وبالتالي فان التعامل مؤسسة الاتصالات الجزائر مع التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات ليس بمجرد وسيلة لتحقيق أهداف هامة أو تقديم خدمات معينة على عكس ما يحدث في باقي المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية كالمصانع والبنوك التي تستعمل هذه التكنولوجيات كوسيلة لتسهيل عملها وزيادة مردوديتها ومضاعفة لأرباحها بإدخال هذه التكنولوجيا كوسيلة في كل النشاط تقوم به كالإنتاج والتوزيع والترويج ، بل إن مؤسسة الاتصالات الجزائر حملت على عاتقها مسؤولية توفير وإيصال هذه التكنولوجيات إلى الجمهور الجزائري وجعلها في متناول كل الشرائح خاصة أو المنظمات فهي تعتبر مصدرا وموردا هاما لهذه التكنولوجيات .

وبهدف دمج التكنولوجيات الحديثة في العلاقة ما بين المؤسسة والزبون وبناء على معايير اقتصادية كجودة الخدمات ، وملائمة الأسعار في سوق أصبحت فيه الخدمات أكثر تنافسية وأصبح للزبون حرية اختيار ممونة أو تغييره في أي وقت أراد ، لهذا الغرض قامت مؤسسة الاتصالات الجزائر

¹ نفس المرجع السابق .

بإنشاء مركز لاتصالات مكونة من مجموعة من الموارد البشرية مؤهلة وإمكانيات تنظيمية ووسائل تقنية سخرت لتلبية طلبات الزبون واحتياجاته وتوفير حلول تتوافق مع احتياجاته .

ويعتمد هذا المركز على أفضل التقنيات التكنولوجية الاتصالية كحل المعلوماتي " Avaya Multi Advantage " حيث يسمح بمرونة المعلوماتية والتوزيع الآلي للمكالمات المستقبلية وأيضا ازدواجية الهاتف والإعلام الآلي كما يحتوي على وسائل التقارير التي تضمن المراقبة الآتية ورصد الإحصائيات .

ولقد نظمت مؤسسة اتصالات الجزائر ملتقى دولي حول اليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة التكنولوجية، التنافسية، الاقتصادية والاجتماعية ، ولقد ترأسه السيد وزير البريد وتكنولوجيا والإعلام والاتصال الذي أشاد بأهمية اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الاتصالات الجزائر بأبعادها المختلفة لمواجهة أخطار وتحديات التغيرات الحادثة في البيئة تكنولوجية تتغير بسرعة وبيئة تنافسية جد حادة بصفة عامة ، فتمخض عن هذا الملتقى إنشاء خلية يقظة إستراتيجية في ماي 2005 ، وهي خلية من نوع جديد تقوم بنشر أخبار التكنولوجيا في ميدان الاتصالات السلكية واللاسلكية وشبكة الانترنت من أجل تعزيز المواقع التنافسية للمؤسسة ومساعدة أصحاب القرار على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات ¹ .

إذا مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى وتنشر تكنولوجيا حديثة للمعلومات والاتصالات لأجل تعزيز مكانتها التنافسية ، ومنه فان فكرة التألق والاستمرار والبقاء في السوق يتطلب تحقيق الأداء الأمثل ، لذلك أضحى لازما على مؤسسة الاتصالات الجزائر أن تتبنى نظرة إستراتيجية لتنمية قدرات الموارد البشرية ، وهذا اعتقادا منا أن هذه الموارد هو سبيلها الأوحى لتحقيق النمو والبقاء ، وسنحاول تقديم بعض الإحصائيات لتطور استعمال التكنولوجيات في الجزائر باعتبار أن شركة الاتصالات الجزائر تمثل المورد الهام لكل نوع من الخدمات المقدمة والجدول رقم (6) يقدم لنا تطور عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال والانترنت في الجزائر .

¹ تاريخ الاطلاع : 2010/05/10 <http://www.Elwatan.com>

نوع الاستعمال	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	الانترنت
السنوات			
2000	1,80	0,086	0,15
2001	1,90	0,100	0,20
2002	2	0,450	0,50
2003	2,10	1,44	0,70
2004	2,50	4,5	1,50
2005	2,60	13,66	1,95
2006	2,8	21	2,5
2007	3,1	24	2,8
2008	3,3	26,4	3,7
2009	4,2	27,3	5,3

الجدول رقم (6) تتطور عدد مشترك في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر (الهاتف الثابت ، النقال ، الانترنت) في الجزائر
المصدر : مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم

إذا الجدول بين لنا عدد المشتركين يرتفع ويتطور من سنة إلى أخرى، مما يدل على ارتفاع الوعي التكنولوجي لدى المجتمع الجزائري مقارنة بالسنوات السابقة، مما يعكس الدور الذي تلعبه اتصالات الجزائر في نشر هذه الثقافة المعلوماتية والرقمية.

المبحث الثاني : واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوحدة مستغانم محل

الدراسة

لقد حاولنا خلال هذه الدراسة معرفة واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة، وتحديد مدى استعدادها للتحديات السريعة للتغير التكنولوجي من خلال ما تمتلكه من موارد بشرية .

المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم وتنظيمها الهيكلي

إلا انه ارتأينا في هذا المطلب أن نقدم تعريف لوحدة العملية اتصالات الجزائر بمستغانم قبل التطرق غالى الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية .

الفرع الأول : تعريف وحدة اتصالات الجزائر بمستغانم

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط لخدمة المواطنين والمؤسسات إذ تهدف إلى تطوير وإنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد لازدهار ، وهي وحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة لمديرية الإقليمية لاتصالات بوهران حيث تسهر على إدارة المراكز والمصالح التي هي تابعة لها بالولاية .

فتحت أبوابها رسميا في 01/01/2003 تحت إشراف السيد وزير البريد وتكنولوجيا والإعلام والاتصال ، وهي مؤسسة إدارية ، خدمية ، تجارية ، وتقوم بالإشراف على 3 وكالة تجارية و15 قسم تجاري على مستوى الولاية .

يقع مقر الوحدة محل الدراسة وسط المدينة وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة بشكل مميز لاستقطاب العدد الأكبر من الزبائن والمتعاملين .

توظف الوحدة 269 موظف بمختلف المستويات والخبرات من إطارات وخرجين جامعيين، وتقنيين ساميين في مجالات مختلفة كالاتصالات السلكية واللاسلكية، والإعلام الآلي والمالية والمحاسبة وأعوان التنفيذ وهم يتوزعون على مناصب وأقسام مختلفة الجدول رقم (7) يوضح ذلك .

الأفراد	إطارات سامون	إطارات عادية	أعوان مؤهلون	أعوان منفذون	المجموع
العدد	11	31	66	161	269
النسبة	4.08%	11.52%	24.53%	59.85%	100%

الجدول رقم (7) عدد الموظفين في وحدة اتصالات الجزائر مستغانم

المصدر : معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات بمستغانم

مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم لها دور الإشراف والتسيير لمختلف التعاملات الاقتصادية والتجارية على مستوى الولاية لوكالاتها المختلفة وهي وحدة لها الدور الرئيسي يتجسد من خلال الوظائف التي تقوم بها :

- جلب أكبر عدد من المتعاملين عن طريق تقديم شكل موحد لمختلف الوكالات التجارية على مستوى الولاية؛

- زيادة ومضاعفة عدد الزبائن بشتى الطرق عن طريق تقديم كل المعلومات اللازمة عن الخدمات الخاصة بها بطرق حديثة وسريعة؛

- تسهيل على مختلف المؤسسات العمومية والخاصة حيث أصبحت خدمات اتصالات الجزائر الشريان الذي ييث الحياة في مختلف المنظمات العامة والخاصة كالبنوك ، سونلغاز ، التأمينات ، الإذاعة المحلية ، المدارس ، مراكز التكوين المهني ، الجامعات ...الخ؛

- تسيير التكاليف بطرق عملية حديثة وسريعة بالاعتماد على نظام معلوماتي دقيق والعمل على تخفيضها والرقابة المستمرة عليها؛

- مواجهة الخدمات المنافسة عن طريق تحسين خدماتها وطريق تقديمها؛

- الحرص على تحصيل أقصى الأرباح الممكنة؛

- الحرص على كسب الزبائن ورضاهم قدر المستطاع من خلال التسهيلات الممنوحة كتقسيم الفاتورة العالية إلى أقساط جزئية ، ضمان خدمات ما بعد البيع وذلك كله تحت مبدأ أن الخدمة المتقدمة من طرف المؤسسة ليست نقطة نهاية التعامل بل إنها همزة الوصل الدائمة بين المؤسسة والزبون؛

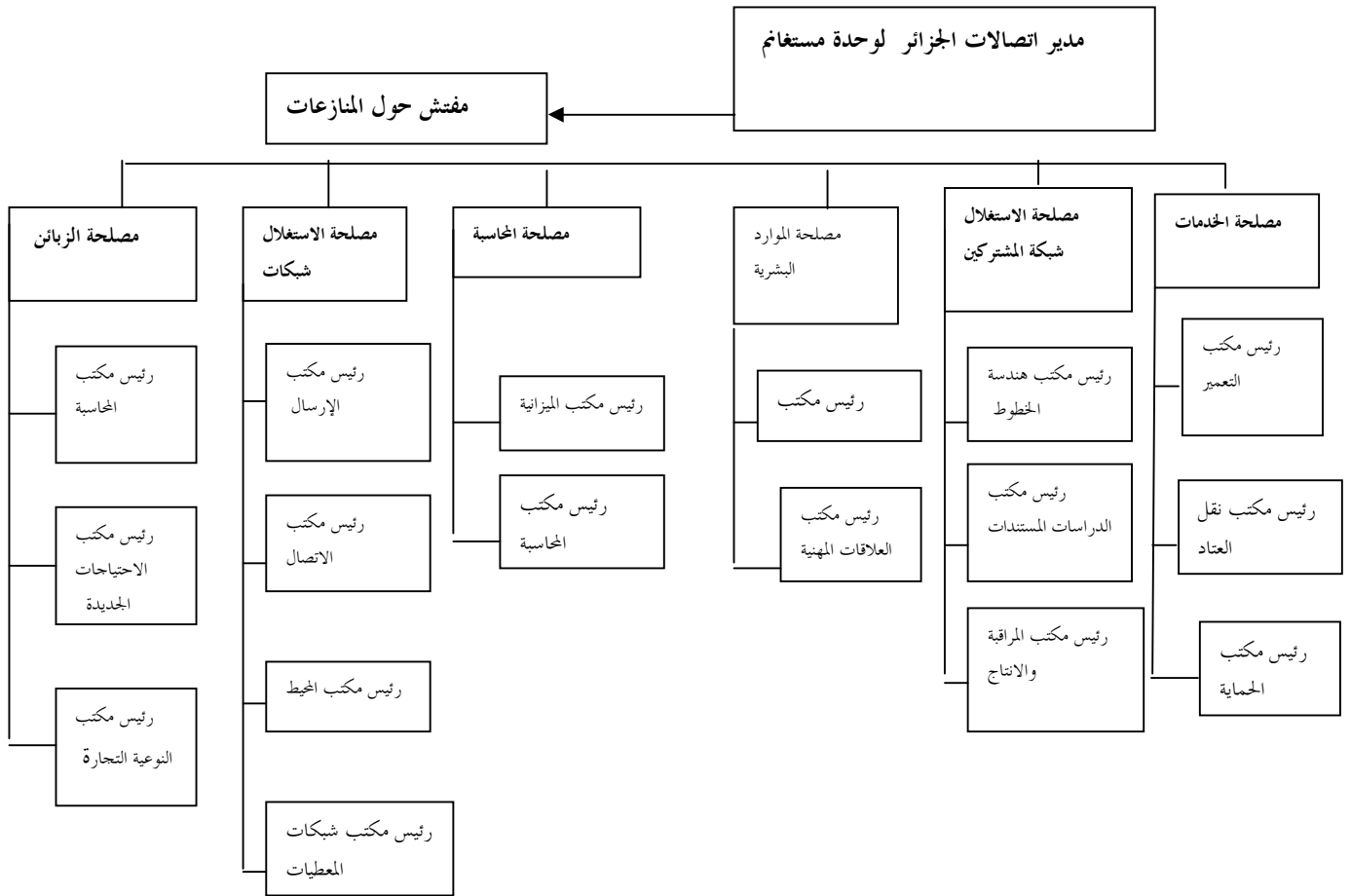
- إرسال التقارير بصفة دورية ومنظمة عن كل ما يحدث في وكالاتها التجارية إلى المديرية الإقليمية التي بدورها ترسلها إلى المديرية المركزية وذلك باستعمال GAIA .

- العمل على بيع أكبر قدر ممكن من الخدمات كالإنترنت (WLL)، الهاتف ADSL ; FAWRI ; ANIS وخدمات (.)
وتبقى هذه الوحدة مرتبطة بالمديرية الجهوية لوهراڤ في النشاطات الرئيسية؛

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بمستغانم

نعلم أن لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها وطبقا للقانون 30-2000 فإنه يحدد تنظيم هياكل الوحدات اتصالات الجزائر بقرار من وزارة البريد والتكنولوجيا والإعلام والاتصالات طبقا للأحكام التشريعية أو التنظيمية المعمول بها¹ ، وبما أن ميدان دراستنا كان بإحدى الوحدات لاتصالات الجزائر التي هي وحدة تنتمي إلى المديرية الجهوية الموجودة بوهراڤ ، الواقع مركزها بوسط مدينة نهج سكار بوجمعة قباضة البريد المركزي مستغانم ، والتي بدورها بنت تنظيمها الهيكلي طبقا للأحكام السابقة فان الشكل رقم (17) التالي يوضح ذلك :

¹ معلومات مقدمة من طرف وحدة اتصالات الجزائر بمستغانم.



الشكل رقم (17) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم

المصدر : مذكرة تقرير حول وحدة اتصالات الجزائر - ولاية مستغانم - 2007-2008

من خلال الشكل للهيكل التنظيمي للوحدة اتصالات الجزائر بمستغانم يتضح وجود للمؤسسة ستة أقسام رئيسية سنحاول تقديم بعض المهام باختصار لأهم المصالح وهي كالتالي :

1) مصلحة الزبائن : وبدوره يحتوي على ثلاثة مكاتب ، مكتب الحسابات الكبرى والذي مهامه تسيير حسابات الزبائن الكبرى ، المشتركين بأكبر متاجرة وهذا بتلبية احتياجات وتحليل التقنيات التجارية للطلبات ومتابعة نوعية الخدمات الفاتورة والتحصيل وأيضا وتسيير دفع جزئي ، أما مكتب

النوعي التجارية فهو يعمل على مراقبة أهداف الاستغلال الحركة التجارية ومتابعة تحصيل المنشأة ومتابعة الاحتياجات ، والمكتب الثالث المكلف بالاحتياجات الجديدة فهو يعمل على دفعة المنتج الجديد و المواصلات منها هاتف الثابت ونقال ومتابعة وتطبيق الإعلام للمواصلات سارية (IDT-ATM).

(2) مصلحة استغلال الشبكات : تتفرع هذه المصلحة إلى أربع مكاتب ، مكتب إرسال عند إرسال الإشارات من جهة إلى أخرى فهذه الإشارة يجب أن تمر عبر مركز التضخيم* حيث أنه يعتبر نقطة الربط بينه وبين مراكز التضخيم الأخرى كما أنه يضمن الإرسال بدون تغيير، أما مكتب الاتصال فهو مكلف بكل الاتصالات بين العملاء داخل الولاية .

(3) مصلحة المحاسبة: وهي مصلحة بها مكنتين،مكتب المحاسبة ومكتب الميزانية، تتولى هذه المصلحة الشؤون المالية الخاصة بها ، حيث تقوم بمتابعة تنفيذ الميزانية للوحدة والمراكز التابعة لها ، وأيضا تمكين وتوطيد المحاسبة لوحدة العملية ووضع قوانين ونظام الشغل داخلها .

(4) مصلحة الاستغلال شبكة المشتركين: بها مكتب مراقبة الإنتاج والذي يقوم بمتابعة تنفيذ المشاريع كوابل وتثبيت القنوات ومراقبة المواصفات التقنية والمعايير الشغل المنجزة من طرف المؤسسات الخاصة ومطابقة برامج الإنتاج ونوعية الخدمات، أما مكتب المستندات فهو يدرس احتياجات وتركيب الشبكات واختيار مخططات المشاريع الكوابل والقنوات ويتابع حالات الإحصاء ، أما المكتب الأخير في هذه المصلحة المكلف بهندسة الخطوط فانه يعمل على دراسة مخططات الشبكات وإدراك مخططات التنمية العمرانية وأيضا يعمل على تطبيق مواصفات هندسة الخطوط .

(5) مصلحة الخدمات : وهي مصلحة تهتم بكل ما يخص تمويل وتجهيز الوحدات بالأدوات والوسائل التي تحتاج إليها من أجل أداء عملها على أكمل وجه وبأقصى سرعة ومن بين الأعمال التي تقوم بها التسيير التقني وصيانة ونظافة لكل المباني والمحلات الوحدة والمراكز التابعة لها ، والإشراف على المشتريات واستهلاك وصيانة والتخزين ، وكذلك تسيير المخزون وتسليم الأدوات والأجهزة إلى مراكز التابعة لها .

* مركز التضخيم لولاية مستغانم يقع شمال غرب المدينة بحوالي 1,5 كلم من وسط المدينة .

(6) مصلحة الموارد البشرية : هي مصلحة لها دور كبير في الوحدة اتصالات الجزائر. بمستغانم وذلك من خلال ما تقوم به من أدوار التي تتمثل في ما يلي :

- حماية حقوق العمال وواجباتهم ؛
- تسيير أجور العمال الوحدة؛
- توظيف اليد البشرية؛
- متابعة تكوين وتدريب وتحسين المستوى المهني ؛
- العلاقة مع مفتشي العمل والهيئة لأخرى في إطار علاقة العمل؛
- مراقبة المنح والعلاوات العمال حسب التنظيم ؛
- مراقبة حضور العمال؛
- الاستقالة والتقاعد؛
- المتابعة طب العمل والنظافة والحماية؛
- تحويل العمال داخل الولاية ؛
- عمل على سير علاقات العمل " التعيين، التحويل، إعادة الإدماج "؛
- لجنة التأديب؛
- جميع الوثائق التسيير.

هذا ما تمكنا منه خلال العمل التطبيقي الذي قمنا به في المؤسسة، حيث أن مهام مصلحة الموارد البشرية مقيدة من الوصاية أي تابعة إلى النظام المركزي على مستوى الجزائر العاصمة في جميع الأمور تسييره.

وخلاصة القول فان مؤسسة الاتصالات الجزائرية تعمل دائما على تطوير هيكلها التنظيمي حسب التغيرات المطلوبة وهو إنجاز يكون بصفة مخططة ومراقبة ومسيرة بصفة جادة، بحيث لا تكون الموارد البشرية الموجودة لديها حاجزا أمام هذا التطور والتغيير في الهيكل التنظيمي ولكن عامل نجاح يستعمل للوصول إلى التغيرات المنشودة في منهجية التغيير .

المطلب الثاني : واقع إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المورد البشري عنصر أساسي في الوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة، إذا تطوير وتنمية هذا المورد لم يهمل في إطار إدارة الإستراتيجية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية ، حيث أصبح في الوقت الحاضر يعطى لهذه العملية الأهمية القصوى من طرف إدارة المؤسسة المعنية .

الفرع الأول : واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة مستغانم

وكما سبق الذكر وهو تقيد هذه الإدارة بالنظام المركزي في جميع الأمور الإدارية حيث تتبع المؤسسة الأم الوصية بالجزائر العاصمة ، إلا أنه وفي هذا الإطار فان الإصلاحات والاستراتيجيات تطبق على جميع المؤسسات التابعة لها على مستوى التراب الوطني بدون استثناء أي ما ينطبق على المؤسسة المركزية ينطبق على المؤسسات التابعة.

ودائما في إطار اقتناء الإمكانيات التقنية المتمثلة في التكنولوجيات المتطورة لأجل تطوير الشبكات والخدمات ، تتلقى المؤسسة في مواردها البشرية الصعوبة في التكيف وتشغيل هذه الأجهزة المتطورة واستغلالها حسب الطرق المثلى .

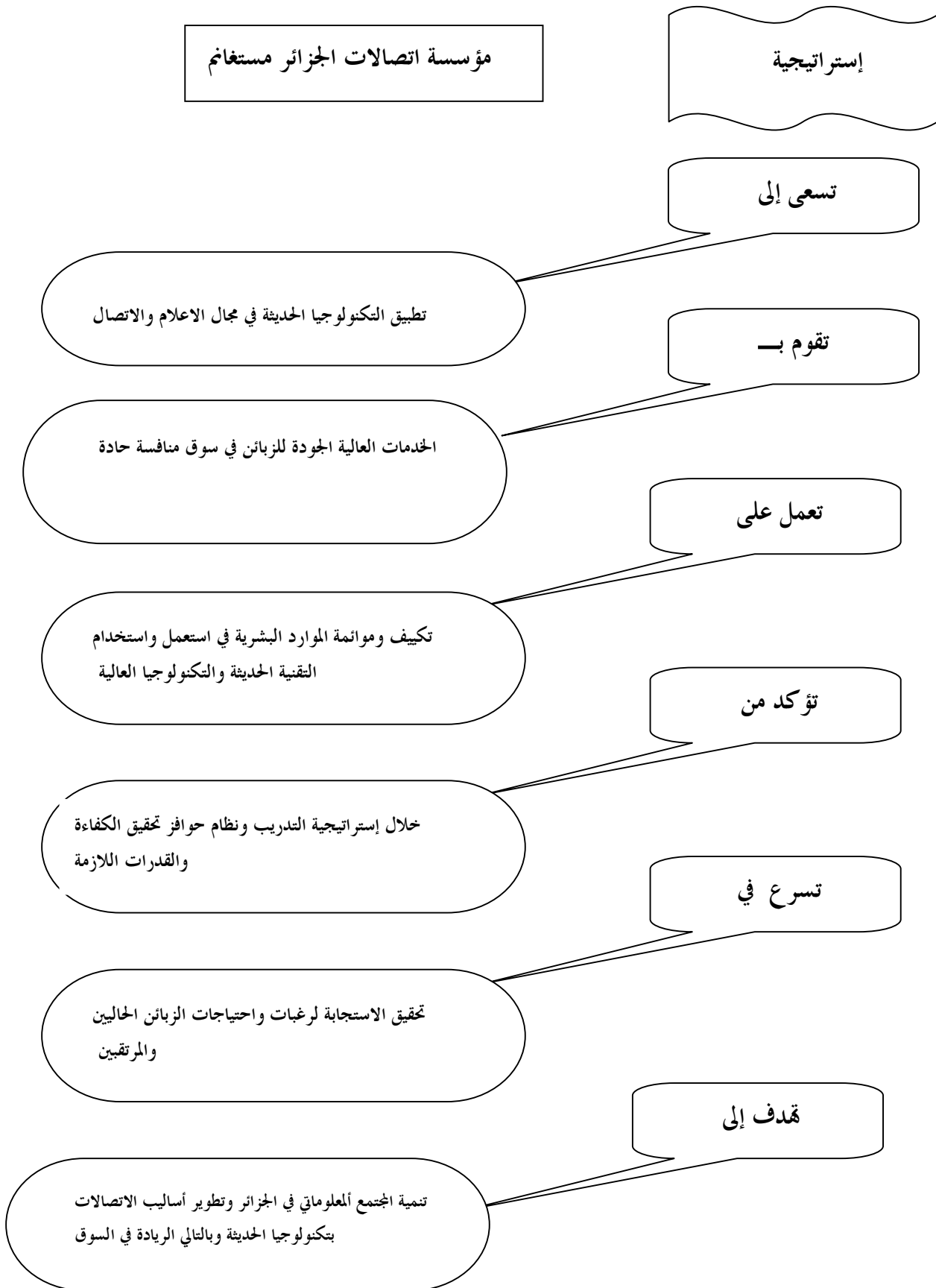
لهذه الأسباب تعطي النظرة العصرية للتدريب ونظام حوافز دورا جوهريا لتطوير الموارد البشرية في نشاط المؤسسة، حيث تطبيق هذه الأنشطة بصفة مباشرة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر يعطي الأولوية إلى تنمية المورد البشري بالدرجة الأولى.

لأنه باختلاف النظرة التي كانت من قبل، حيث كانت المؤسسة هي الوحيدة في سوق ولا يتطلب منها جهدا كبيرا لتطوير الخدمات والنوعية، وبالتالي عدم الاهتمام بكل ما يتعلق بتطوير الموارد

البشرية ، فالיום أصبح تهيئة الموارد البشرية لتغيير والتطور يجب أن يكون مخطط حيث دور إدارة الموارد البشرية لم يعد يعتمد على الدور التقليدي بل بناء إستراتيجية فعالة تسعى المؤسسة إليها ، وبالتالي فإنها تكون بحاجة إلى فراسة وحسن التوقع لاختراق الصعوبات وتحديد المكانة التي يجب أن يكون عليها مواردها البشرية في ضل هذه التغيرات التكنولوجية .

فإدارة الموارد البشرية تلعب دور أساسيا في مؤسسة اتصالات الجزائر ، فالدور التقليدي في نشاطاتها تغيرت نسبيا حيث أصبحت تهتم بمبدأ النتيجة عوضا عن قائمة المناصب ثم مبدأ تحقيق الأهداف أكثر من تخطيط الأهداف ، وهذا بالتالي يتطلب المخططات الإستراتيجية ، لأن المؤسسة أدركت أن المورد البشري الذي يتمتع اليوم بالكفاءة قد يصبح غدا بدون كفاءة ، وبالتالي الغرض من وجود هذه الإستراتيجية للموارد البشرية هو المساعد للمؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها بفضل تطبيقها، والوصول بهذه الموارد إلى التكيف مع المتطلبات الحالية .

إن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات وحدة مستغانم التي هي نظام فرعي من الهيكل التنظيمي ، يمكن تصور إستراتيجيتها التي تتعاون وتتكامل نشاطاتها مع بعض في سبيل تحقيق استراتيجيه المؤسسة ورسالتها المستقبلية ومن هذا المنطلق وفي ضوء ما شرحناه في هذا الفرع يمكن رسم هذه الإستراتيجية حسب تصورنا في الشكل رقم (18) ، حيث تتمثل في كسب مجموعة أكبر من الزبائن التي تخدمهم وكسب تكنولوجيا عالية متطورة وبالتالي الذي يساعد في تحقيق ذلك المورد البشري .



الشكل رقم (18) نموذج اقتراضي لاستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم

المصدر: من إعداد الطالب

إذا إدارة الموارد البشرية تساهم في إتمام وإكمال إستراتيجية المؤسسة بصفة عامة، ولتحقيق هذه الأهداف والغايات فإن التركيز على المورد البشري بات ضروريا ، والحاجة إلى وضع أهداف موضوعية واضحة ، عادلة وقابلة لتحقيق ومرتبطة بالتطورات التكنولوجية السريعة ، يتمثل هذا فيما إذا كانت إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم قادرة على التجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها وتحقيق المنافع التي يريد الحصول عليها مواردها البشرية.

الفرع الثاني: إستراتيجية الإدارة في تنمية الموارد البشرية

إن فكرة التألق والاستمرار في محاولة تحقيق الأداء الأمثل بات هاجسا يورق مؤسسة اتصالات الجزائر ولذلك فقد انتقلت من تفكيرها الإداري التقليدي إلى استعمال آليات وأنماط تسييري أكثر نضجا وتصور للمستقبل خاصة تلك التي تتعلق بنظرها الإستراتيجية لمواردها البشرية لأنه سبيلها الأوضح لتحقيق النمو والبقاء وعلى هذا الأساس سوف نتناول في هذا الفرع الرؤية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنمية مواردها .

إن المنهجية التي تستعملها المؤسسة لضمان مساهمة الموارد البشرية الذين تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة لتقلد المناصب المعنية وفي الوقت المناسب ، ويؤدون وظائفهم بالطرق الأكثر فعالية ، تتدخل فيها عنصران هامين.

العنصر الأول وهو التوقع الكمي لتعداد الموظفين، أما العنصر الآخر يحدده التوقع الكيفي، لأن احتياجات المؤسسة لمناصب العمل تتغير نظرا للظروف وتبعا لتغيرات التقنية وإدخال الخدمات أو إعادة هيكلتها.

في هذا الصدد يتضح لنا دائما أن تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية لموظفين على المدى القصير ، المتوسط والبعيد ، وكذلك في إطار التطور العادي لتعداد الموظفين و التطور التقني والتكنولوجي ، يتطلب إجراءات استعملت فيها المؤسسة حاليا الإمكانيات الإعلامية ، كون هذه الوسيلة الإعلامية تعمل على التقليل من مخاطر عدم التكيف الأفراد مع التطور التكنولوجي ، بحيث تبليغ مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية التي تمس مناصب العمل وكذا انعكاساتها المحتملة على سير الشغل داخل المؤسسة من جهة أخرى لتفادي السلبيات الناتجة عن فقدان بعض الامتيازات السابقة ،

ولنجاح هذه العملية والتي تمس الطرفين المؤسسة والموارد البشرية من جهة أخرى يجب وضع العنصر البشري في مركز كل عنصر من عناصر استراتيجيه التي سبق وأن تصورناها في الشكل السابق ، لأن ربط تنمية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة أمر لا بد منه .

من خلال دراستنا البحثية لهذا الموضوع داخل المؤسسة لوحدة مستغانم لاحظنا استعمال مفاهيم إستراتيجية إدارة وتنمية الموارد البشرية وخاصة منها إستراتيجية التدريب والتحفيز العنصران اللذان سوف نتطرق إليهما بالتفصيل في المبحث الموالي ، يتبعان النظام المركزي في كل القرارات إلا أنه حاولنا إسقاط النظام المركزي على الوحدة والقيام بالدراسة لأنه السياسة المتبعة هي نفسها السياسة المتبعة في المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة حسب تصريح مسئول عن إدارة الموارد البشرية بمستغانم ، فقمنا بتحليل الداخلي والخارجي للوحدة ومدى قدرة المؤسسة على تطبيق الإستراتيجية تنمية الموارد البشرية فكانت النتيجة كالتالي :

1) الجانب الداخلي : وكان الغرض منه معرفة نقاط القوة والضعف وذلك من خلال الإمكانيات المتاحة للمؤسسة ودرجة استغلال الطاقات المتوفرة لديها ومدى جودة استغلالها في تدريب وتحفيزا مواردها البشرية .

فكان من الجوانب الهامة الجانب المالي حيث لاحظنا من خلال تحليلنا أثناء عملنا التطبيقي أن مداخل الوحدة هائلة لكونها مؤسسة ذات طابع تجاري وتابعة لمؤسسة ذات رأس مال معتبر كما سبق الذكر أثناء التعريف بالمؤسسة الأم ، ولاحظنا أن الموظف يحظى براتبه نهاية كل شهر ، وهذا ما يجعلنا نستخلص أن المؤسسة لها مدا خيل هامة وذلك دون إعانة الدولة ، فهي مرتاحة من الجانب المادي .

وهذا يسهل على المؤسسة تدريب اليد العاملة على التقنية الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ، كما يسهل عليها تحفيز عمالها ، وفعلا لاحظنا في هذا الجانب أن المؤسسة لها اهتمام في تدريب وتكوين المهندسين والتقنيين السامين والتقنيين وجميع الموظفين التابعين لاتصالات الجزائر .

2) الجانب الخارجي : فكان الغرض منه معرفة هل تتوفر المعاهد و المدارس البيداغوجية للتدريب وتحسين المستوى العاملين ، فوجدنا أنه فعلا تتوفر عدة أنواع من هذه المدارس والمعاهد التي تعمل على تحقيق الغاية المرجوة في تأهيل وتنمية اليد العاملة ، منها معهد الاتصالات بوهراڤ وهو قائم على تدريب وتكوين المهندسين والتقنيين منذ سنة 1971 إلى غاية يومنا هذا .

المدرسة الوطنية للبريد و الاتصالات على مستوى الجزائر العاصمة والتي بدورها تنفرع إلى مدارس جهوية في كل من تلمسان ورقلة وسطيف ، وهي مختصة في تدريب وتكوين الإطارات ذات مستوى متوسط في مجالات الإدارة والمالية والشبكات المحلية .

و استنتاجا فان هذه المراكز والمدارس التكوينية والتدريبية تلبي حاجيات كل المصالح والمؤسسات المعنية بتطوير شبكات الاتصالات وأنظمة المعلومات في الجزائر، بهدف مواكبة التغيرات المذهلة في التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

المبحث الثالث : التدريب والتحفيز بالمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة

مستغانم

سبق وأن تطرقنا في الجانب النظري إلى أهمية التدريب والتحفيز ، حيث اعتبرناهما عنصرا من الضرورة الحتمية أن يتوفر في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتطبيق جاد وحتمي لأجل مواكبة التغيرات التكنولوجية التي أصبحت من التحديات الكبرى لهذه الأخيرة.

وفي ظل هذه الحتمية والأهمية فان إدارة الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم تعد وتنفذ برامج تدريبية ونظام حوافز والتي تعدها تحت وصاية المؤسسة الأم اتصالات الجزائر بالعاصمة ، بغية تحقيق الأهداف المرجوة منها ، لأجل ذلك سوف نحاول تحليل هذا النشاط التدريبي والنظام للحوافز لنقيم ما مدى آثارهما وفعاليتهما على التكيف والتأقلم الأفراد مع التغيرات السريعة للتكنولوجية .

المطلب الأول: إستراتيجية التدريب لدى المؤسسة

يهدف التدريب إلى مجموعة الأعمال والأنشطة لجعل عمال المؤسسة قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال إكساب الفرد مهارات جديدة تزيد من قدرته وتحسين مستواه ، ومن أجل معرفة ما مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر سنقوم بالتعرض إلى نوعية التدريب وتحديد أهدافه ومرتكزاته وذلك بهدف معرفة ما مدى مبادرة ومساهمة إدارة الموارد البشرية في إدارة هذا النشاط .

الفرع الأول: أنواع التدريب وأهدافه لدى مؤسسة

يخضع الأفراد إلى برامج تدريبية إلى طريقتين من التدريب فالأولى داخل المؤسسة والثانية خارج المؤسسة بالمراكز التي سبق ذكرها.

1) التدريب داخل المؤسسة : وهو بدوره يحتوي على نوعين من التدريب:

أ) **التدريب قبل العمل:** لأجل التحكم في التقنيات و التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة والتعرف على طرق العمل داخلها.

ب) **التدريب بعد العمل :** في حالة النقص في الأداء لدى العامل وعدم التحكم في التقنيات الجديدة والتكنولوجية وعدم التكيف معها ، مما يتسبب في انخفاض المردودية وتقادم المهارات ، مما قد ينتج عنه الشعور بعدم المسؤولية وعدم تطبيق التعليمات والتوجيهات ، فان المؤسسة تشرع في القيام بالإجراءات وأساليب تصحيحية لسلوك الموارد البشرية ، و من هذا الإجراءات والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب ، أسلوبين هامين يتمثلان في ما يلي:

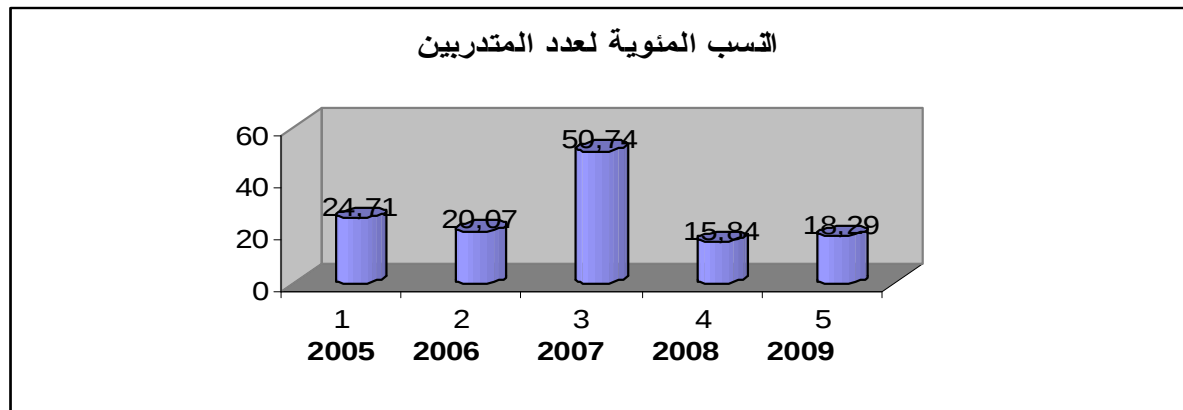
- **الأسلوب النظري:** يتم استدعاء فيه المدربين ذوي الخبرة والكفاءة العالية والمتخصصين في التكنولوجيات الحديثة من خارج المؤسسة كالمعاهد الوطنية، ولقد رأت المؤسسة في هذا الأسلوب تكاليف أقل.

- الأسلوب التطبيقي: أي ميداني ويكون لأجل ملئ فجوة النقص في الأداء في استخدام التقنيات الجديدة والتكنولوجية الحديثة المتطورة وهو تدريب يتم عبر فترات .

(2) التدريب خارج المؤسسة: وهو نشاط تدريبي يتم في المعاهد الوطنية والمدارس السابقة الذكر بحيث ترسل دفعات حسب الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية وسنقدم تحليل لاحتياجات التدريبية للمؤسسة خلال للفترة الممتدة ما بين 2005 و 2009 والغرض لمقارنة عدد الإجمالي على مستوى المؤسسة بالعدد العمال الذين تم تدريبهم في هذه الفترة.

	2009	2008	2007	2006	2005	
عدد الإجمالي	235	265	268	269	263	
عدد المتدربين	43	42	136	54	65	
النسبة	%18.29	%15.84	%50.74	%20.07	%24.71	

الجدول رقم : (8) احتياجات التدريبية لموارد البشرية المؤسسة خلال فترة الخمس السنوات الأخيرة
المصدر : مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم



الشكل الرقم : (19) التمثيل البياني للنسب المئوية لعدد المتدربين خلال خمسة سنوات الأخيرة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد المتكويين قد تحسن بشكل ملحوظ، وخاصة في سنة 2007 فقد بلغ العدد 136 عامل من مجموع عدد الإجمالي بالمؤسسة، وهذا الارتفاع برره لنا مسئول الموارد البشرية ، بسبب إدخال تكنولوجيا جديدة مثل (adsl) ، فكانت الحاجة ضرورية لتكوين الأفراد .

كما هناك دراسة لتكوين حوالي 147 عامل في سنة 2011 ، والسبب يعود كون المؤسسة تعزم على إدخال تكنولوجيا جديدة (MSAN¹).

من خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن إدارة الموارد البشرية تبحث على الفرص والبرامج التدريبية قصد تحقيق الأهداف المرجوة من وراء هذا التدريب بالنسبة للمؤسسة ومتمثلة في رفع المستوى المعارف لمستخدميها بغية تطوير كفاءاتهم العملية ، والمساهمة بصفة أكثر فعالية في تحسين الأداء وخلق قيمة مضافة للعمل ، وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم بالشكل الذي يسمح لهم بالتأقلم مع التغيرات التكنولوجية وبالتالي أداء المهام بفعالية ، وهذا يتم بطبيعة الحال تحت رعاية المؤسسة الأم اتصالات الجزائر بالعاصمة سواء حسب البرامج التدريبية في مكان العمل أو البرامج التدريبية لتأهيل الموارد البشرية والبرامج التدريبية لرفع المستوى .

فالهدف من البرامج التدريبية لرفع المستوى ، هي عبارة عن دورات تدريبية مستمرة للأفراد حتى تسمح لهم دائما بترشح إلى مهام أخرى تتناسب أكثر مع طموحاتهم ، وتنمية ثقافتهم ومهنتهم لإتاحة الفرص لهم لترقية إلى مناصب أعلى ، وهي دورات تنظم في المعاهد كمعهد الاتصالات بوههران والمدرسة الوطنية للبريد والاتصالات بالجزائر العاصمة .

أما الهدف من برامج التدريبية في مكان العمل فهي تعمل على إكساب الأفراد أو الفرد الجديد الاستخدام والتكيف مع التقنيات الجديدة والتجهيزات المتطورة بالمؤسسة، أما البرامج التدريبية لتأهيل فهي تهدف إلى إكساب الفرد معارف خصوصية ولازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات متطورة وجديدة أضف إلى ذلك تأهيل العالي للأفراد عن ذلك المستوى الذي كانوا عليه .

*M: Multi .S:Services .A: Access .N:Noo.

إذا اعتماد هذه الإستراتيجية التدريبية والتي تشترك فيها مختلف الأطراف الفاعلة خاصة منها إدارة الموارد البشرية ، في عملية التأهيل وتكريس كل الاعتماد المالي والتقني وكذلك الاعتماد على الأسلوب الداخلي أو الخارجي (المدارس التدريبية والمعاهد الوطنية) لأجل ضمان أكثر حظوظ لإفادة الأفراد والنهوض بالمؤسسة والتي تمحور أساس في أربع نقاط كالتالي :

- تدعيم الجانب التقني والتكنولوجي ومهارات الأعوان ؛
- تدعيم الجانب التجاري و الاتصال ؛
- تدعيم الجانب التنظيمي وترسيخ أساليب العمل بمختلف الهياكل ؛
- وأخيرا تدعيم الجانب الاجتماعي .

ويتم دراسة وتحليل طلب التدريب الموارد من المصالح الإدارية الأخرى بالمؤسسة مع إدارة الموارد البشرية حتى يتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط له ومتابعته وفي أخيرا تقييم نتائج التدريب.

الفرع الثاني: المراحل الأساسية المتبعة في إستراتيجية التدريب¹

يتضمن التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر أربعة مراحل أساسية وهي كالتالي:

1) تحديد احتياجات التدريب: وتعد هذه المرحلة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، فهي تساعد على التخطيط الجيد لبرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للفرد بين الأداء الحالي والأداء المستهدف ، وإحداث فيه التغيرات الإيجابية المطلوبة المتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله متكيفا ومتأقلا مع التغيرات السريعة في ميدان التقنية والتكنولوجية وجميع الميادين الأخرى وفقا للمتطلبات ، وبناء على هذا فإنه يتم تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة انطلاقا من :

¹ معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

- تحقيق الأهداف المسطرة فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء الأفراد حسب إستراتيجية المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة.

- تنمية وتطوير أداء الأفراد حسب إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات بمستغانم.

- دراسة وتحليل طلب التدريب الوارد من المصالح الإدارية الأخرى بالمؤسسة مع إدارة الموارد البشرية.

حيث كل مصلحة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة منها التي تنتج عن استخدام تقنيات جديدة أو أجهزة جديدة فإذا لوحظ أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة لا تتوافق مع إمكانياته دعت الضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه إلى برامج التدريب.

2) وضع المخطط التدريبي : وهي المرحلة الثانية من مراحل استراتيجيه التدريب لدى المؤسسة حيث تقوم الجهة المعنية وخاصة منها إدارة الموارد البشرية بوضع المخطط التدريبي وذلك بناء على توافر المعلومات الوافية عن أهداف المؤسسة وأوضاعها ، والأفراد المطلوب تدريبهم ، والبرامج التدريبية المتاحة والجهات تنفيذها و الإعتمادات المالية للتدريب والإطار الزمني لتنفيذ أي مخطط يشمل بصفة عامة النقاط التالية :

- وضوح ودقة الأهداف المطلوبة من هذا النشاط التدريبي؛

- مدة التدريب (تحديد تاريخ ابتدائه وانتهائه)؛

- تعيين أماكن التدريب؛

- الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط التدريب ومعاييرهم للالتحاق بدورات التدريب .

كما أنه هذه المرحلة تهدف لتحقيق محتوى البرنامج التدريبي لتوافق مع أهداف والاحتياجات التدريبية، وذلك حسب اختلاف وتنوع المستويات المتدربين واحتياجاتهم.

3) تنفيذ ومتابعة برامج التدريب: وفي هذه المرحلة يتم إلحاق المتدربين بأماكن تدريبهم حسب الأسلوب المختار داخلي أو خارجي، حيث يتم تنفيذ برنامج التدريب بتلقي المتدربين المادة المخصصة لهم حسب الأشكال المعدة لهم نظري أو تطبيقي.

كما أنه يتم متابعة تنفيذ هذه الدورات وذلك من خلال تتبع حضور المتدربين إلى أماكن التدريب وتسجيل غياباتهم، حيث أن كل تغيب غير مبرر أثناء فترة التدريب يعد على صاحبه كتغيب أثناء فترة العمل، ويتلقى نفس العقوبة المحسوبة أثناء العمل.

4) تقييم البرامج التدريبية: وهي مرحلة أساسية في تحقيق نجاح هذه البرامج التدريبية لأجل الغايات التي صمم له هذا البرنامج، والعمل على تطويره وتحسينه، ومعالجة جوانب القصور لعلاجها في البرامج اللاحقة للتدريب، وتكون هذه المتابعة وفق الاستقصاءات والتقارير والنماذج التي تقدمها الهيئات المكلفة والمشرفة والقائمة على التدريب والمتدربين، وعادة ما تكون هذه التقارير تحتوي على الموصفات التالية:

- التعريف الكامل بالفرد المتدرب؛
- منصب ومكان العمل قبل التدريب؛
- تاريخه ومكان التدريب؛
- الأنشطة والمواد المقدمة أثناء التدريب؛
- نقاط نهاية التدريب وملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتدريب؛
- مكان وتاريخ تحرير التقرير.

المطلب الثاني : نظام الحوافز في المؤسسة اتصالات وحدة مستغانم

من أجل رفع أداء وتحسين مهارات وقدرات الموارد البشرية، لابد من رفع معنوياتهم وتحفيزهم، عن طريق وضع نظم أو قوانين تحت على ذلك، حيث نجد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حوافز

متعددة ومتنوعة ، وتتخذ عدة صور مختلفة سطرها قانون العام للعامل ، وفي هذا المطلب سوف نتطرق لأهم الحوافز الموجودة في المؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة معنوية ومادية وسلبية ،التي تقدمها لمواردها البشرية وذلك قصد الرفع من الأداء .

تبعا لما جاء في الاتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة الاتصالات الجزائر بتاريخ : 2003/07/16
فان النظام الداخلي للمؤسسة يعطي للعامل مجموعة من الحقوق نذكرها في ما يلي:

- ممارسة الحق النقابي؛
- التفاوض الجماعي؛
- المشاركة في الهيئة المستخدمة ؛
- الضمان الاجتماعي؛
- الوقاية الصحية الأمن وطب العمل؛
- العطل والراحة؛
- المساهمة في وقاية نزعات العمل اللجوء إلى الإضراب؛
- احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم ؛
- التدريب والتكوين المهني و الترقية في العمل ؛
- الدفع المنظم للأجر المستحق ؛
- الخدمات الاجتماعية... الخ .

ولأجل تلخيص واقع نظام التحفيز في المؤسسة اتصالات الجزائر وحدة العملية مستغانم أجرينا مقابلات مع مسئولين مصلحة المستخدمين الذين أدلو لنا بالتقسيمات التالية حسب الاتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر .

الفرع الأول: الحوافز المادية

1) الأجر: حيث يستفيد الموظف من أجر قاعدي حسب المادة 82 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 2003/07/16 بالإضافة إلى التعويضات حسب المادة 83 من نفس الاتفاقية والتي هي كالتالي:

أ) تعويض الخبرة المهنية : وهي منحة تقدم على حسب الخبرة التي يكتسبها العامل داخل المؤسسة خلال سنوات عمله أي حسب أقدمية المتحصل عليها ، هي وتقدم على شكل نسب مئوية من الأجر القاعدي كما يلي :

- من سنة إلى سبع سنوات أقدميه ؛

- من سبع سنوات إلى خمسة عشرة سنة أقدمية؛

- من خمسة عشرة سنة إلى عشرون سنة أقدمية؛

- من عشرون سنة فما فوق.

وتحدد هذه الاتفاقية النسبة القصوى لتعويض الخبرة المهنية ب 60 % .

ب) منحة المنصب: وهي منح تمنح طبقا للمواد التي سوف نذكرها حسب كل واحدة منها في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بتاريخ: 2003/07/16:

- منحة الساعات الإضافية: تمنح حسب المادة 2.83 هي منحة خارج المدة القانونية أو مدة العمل التي تعادلها بنسبة إضافية تحدد على النحو التالي:

* 50 % بالنسبة للساعات الأربعة الأولى؛

* 75 % بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بعد الخامسة والأربعين ؛

* 100 % بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بين الساعة التاسعة ليلا والخامسة صباحا إذا لم تكن في إطار المناوبة.

- **منحة الخدمة الإلزامية:** تمنح طبقا للمادة 4.83 ، حيث يؤدي الموظف خدمة خارج ساعات العمل العادية للعمل وهي تبعة مفروضة غير الساعات الإضافية ، حيث يتم الاتفاق عليها مسبقا ويبقى خلالها الموظف تحت تصرف المؤسسة أو المصلحة التابع لها .

- **منحة الإدارة والمسؤولية :** تمنح بموجب المادة 5.83 وتصل النسبة فيها إلى 20% من الأجر القاعدي

- **منحة السلة:** وهي تمنح تعويضا للضرر على التكاليف التي ينفقها المستخدمون على أخذ وجباتهم في موقع العمل، وتقدم شهريا إلى الأجير في ورقة راتب وهي حسب المادة 7.83 من نفس الاتفاقية الجماعية المؤرخة في 2003/07/13 .

- **منحة النقل:** ويحدد النظام الداخلي للمؤسسة الشروط الواجب استيفائها للاستفادة من تعويض ضرر التكاليف التنقل، حيث يعد المقياس العام لهذه المنحة حسب المسافات المقطوعة والمقدرة كما يلي:

* من 2 كلم إلى 5 كلم بـ : 500 دج شهريا ؛

* من 5 كلم إلى 10 كلم بـ : 700 دج شهريا ؛

* من 10 كلم إلى 15 كلم بـ : 1000 دج شهريا ؛

* من 15 كلم إلى 30 كلم بـ : 1500 دج شهريا؛

* أكثر من 30 كلم بـ : 2000 دج شهريا.

- الراتب الوحيد : وتمنح طبقا للمواد 13.83 و 14.83 من نفس الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 2003/07/13 وهي المنح التالية :

- المنح العائلية : حيث يتحصل العامل المتزوج والي لا يمارس زوجه أي نشاط مأجور منحة تقدر ب: 750 دج شهريا .

- منحة رأس مال الوفاة : تدفع لذوي الحقوق بمقتضى التشريع المتعلق بالتأمينات الاجتماعية .

(2) العلاوات ومكافآت الإنتاج: وهي تتمثل حسب الاتفاقية الجماعية في ما يلي:

- الانتفاع من النتائج : وهي علاوة تخصص للعامل للاستفادة من نتائج المؤسسة المتحصل عليها بقرار من الهيئات الاجتماعية للمؤسسة .

- علاوة الابتكار : وهي تمنح طبقا للمادة 17.83 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بتاريخ : 2003/07/13 للعامل الذي يتميز بأعمال شخصية في مجالات البحث ، التصميم أو الانجاز والتي تأتي بمكاسب إضافية للمؤسسة .

- مكافأة الإنتاجية : وهي محددة وارتفعت إلى 2000 دج .

(3) القروض الاجتماعية : تمنح حسب المادة 73 من الاتفاقية الاجتماعية للمؤسسة المؤرخة 2003/07/13 وهي قروض اجتماعية الهدف منها المساهمة في تحسين الحالة الصحية والعقلية لعمال والعائلات التي يتكفلون بها ، وتمنح هذه القروض عن طريق لجنة تدرس الملفات المقدمة لأجل اقتناء القرض الاجتماعي ، كما يمكن أن تمنح هذه القروض في الحالات التالية :

- المساعدة الاجتماعية؛

- الخدمات في مجال الصحة ؛

- رياض وحدائق الأطفال ؛

- الرياضة الجماهيرية؛

- النشاطات الثقافية؛

- المخيمات الصيفية، مراكز الاستحمام العائلية؛

- نشاطات ذات طابع إداري كتسهيل إنشاء تعاونيات عقارية .

كما أن القانون يحدد مساهمة المؤسسة في صندوق الخدمات الاجتماعية، كما أنه لا يتم إسقاط تحصيلها في حالة اختتام السنة المالية.

الفرع الثاني: الحوافز المعنوية

إضافة إلى الحوافز المادية فإن للمؤسسة حوافز معنوية الهدف منها توفير المناخ الملائم للعامل في التكيف وتحقيق الانتماء لها ، وطبقا لنفس الاتفاقية الاجتماعية المؤرخة في 2003 /07/13 فإنه توجد مواد تمنح للعامل الحق في هذه التحفيزات المعنوية نذكر منها :

- الترقية: طبقا للمادة 59 وهي حق للعامل حيث يرفع العامل في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب المهني.

وتتم هذه الترقية استنادا إلى المناصب المتوفرة وكفاءة العامل وجدارته ومؤهلاته المهنية والمعارف التي يكتسبها والشهادات المتحصل عليها عقب أي تدريب أو تكوين تبادره أو توافق عليه المؤسسة .

- منح ميداليات ولوحات الشرفية: وهي ميداليات تمنح حسب الأقدمية والخبرة في العمل

بالإضافة إلى لوحات شرفية ومبالغ مالية .

الفرع الثالث: الحوافز السلبية

إلا أنه كما توجد للمؤسسة الحوافز الايجابية فأما في المقابل توجد لها حوافز سلبية ، وحسب ما ورد في التنظيم الداخلي للمؤسسة في المادة 118 المبني على ماتخوله المادة 72 من مجلة الاتفاقية

الاجتماعية الواردة بتاريخ 13.07.2003 ، فانه تصنف العقوبات المطبقة على حسب الأخطاء المهنية ، وانضباط العام وهي كالتالي :

(1) عقوبة من الدرجة الأولى (بالنسبة للأخطاء المسماة بالخفيفة) وهي كالتالي :

- الانحدار الكتابي: ردع كتابي يوجه لجلب الانتباه؛
- التوبيخ: استنكار بتصرف أو موقف؛
- التوقيف عن العمل لثلاثة أيام: توقيف لعلاقة العمل يترتب عنه الحرمان من الأجر المناسب لها.

(2) عقوبة من الدرجة الثانية (بالنسبة للأخطاء المسماة بالخطيرة) وتتمثل في ما يلي:

* التوقيف عن العمل من 4 أيام الى 8 أيام: توقيف لعلاقة العمل بالحرمان من الأجر المطابق به.

(3) العقوبة من الدرجة الثالثة (بالنسبة للأخطاء المسماة بالخطيرة) وتتمثل في ما يلي:

- التحويل التلقائي: انقل نحو موقع آخر للعمل؛
- التنزيل في الرتبة: التحويل إلى منصب عمل برتبة أقل وبأجر مطابق له؛
- التسريح ذات الطابع التأديبي : إنهاء علاقة العمل.

المطلب الثالث: تقييم فاعلية التدريب و الحوافز في تحسين مستوى الأداء لتكيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

بعد التطرق لدراسة إستراتيجية التدريب و نظام الحوافز في المؤسسة، ولأجل معرفة أثر هذا النظامين على تحقيق أهداف المؤسسة في رفع قدرات ومهارات الأفراد لاستخدام التكنولوجيا الحديثة،

وانطلاقاً من هذا حاولنا معرفة وتقييم هذا الأثر من خلال الاعتماد على طريقة الاستبيان. وضم هذا الاستبيان مجموعة من الأسئلة مستوحاة من الفصول النظرية. وقسمت إلى بعدين كل بعد يضم مجموعة أسئلة :

- **البعد الأول:** أثر التدريب على أداء الأفراد بالمؤسسة، وخلالها تم طرح (07) سبعة أسئلة لمعرفة إلى أي مدى زادت مهارات ومعارف الأفراد وقدراتهم خلال تلقيهم التدريب بهدف تحقيق التكيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

- **البعد الثاني :** أثر نظام التحفيز في تشجيع الجهد لتحسين مستوى الأداء ، وخلالها تم طرح (08) أسئلة لمعرفة واقع التحفيز الفعلي وأثره على تحسين مستوى الأداء .

طبيعة أسئلة الاستبيان: لقد شمل الاستبيان على مجموعة أسئلة تختلف بين:

- أسئلة مغلقة محصورة بين نعم ، لا ، مثل السؤال الأول من البعد الأول (أنظر الملحق).

- أسئلة بمجموعة اختيارات للإجابة مثل السؤال الرابع من البعد الثاني (أنظر ملحق) .

اختيار العينة: من خلال دراستنا المجتمع الأصلي لاحظنا أنه يتميز بما يلي:

- التقارب في ظل نفس ظروف العمل .

- التقارب في مستوى الأجور .

- وحدة المنطقة الجغرافية لكل أفراد المجتمع تقريبا.

وبما أن لب بحثنا هو الموارد البشرية في ظل التغيرات السريعة للتكنولوجيا التي تحدث حوله والتي قد تكون سببا في تقادم مهاراته، وبالتالي نقص أدائه، فإن اختيار العينة شمل جميع مستويات الوظائف على مستوى المؤسسة من إطارات ، وأعوان مؤهلين ، وأعوان منفذين، ولقد حاولنا اعتماد كامل مجتمع كعينة ،حتى تكون نتائج أقرب إلى الصدق بشكل كبير ، لكن الصعوبات التي تلقيناها حالت دون ذلك.

- بعد ما سمحت إطارات المؤسسة بهذه العملية، تم اختيار عينة والمقدرة بـ 134 موظف، فكان الاستبيان موجه إلى هذه العينة المتكون من مختلف الوظائف في المؤسسة غير أنه حصلنا على 97 إجابة والباقي من العمال لم يقوموا بإرجاع الاستبيان وذلك لأسباب عديدة منها عدم إعطاء أهمية للاستبيان.

- الايطار المكاني والزمني : الاستبيان كان موجه لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم ، فكان ذلك في النصف الثاني من شهر مايو .

- الأدوات المستعملة: في هذا لإطار تم اعتماد الاستمارة كوسيلة إحصائية للوقوف على مختلف المعلومات الضرورية، خاصة تلك الغير القابلة للقياس الكمي.

الفرع الثاني : أثر التدريب على أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

في هذا البعد الأول من الدراسة أردنا أن نقيم مدى فاعلية ودور النشاط التدريبي في تحسين أداء الموارد البشرية وإلى مدى فاعلية هذا النشاط في جعلهم يتكيفون ويتأقلمون مع التغيرات التكنولوجية السريعة والتي أعتمد المؤسسة على إدخالها ، وبصفة عامة إلى أي مدى زادت المعارف والقدرات ، ولتعرف على هذا قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث والتي كانت كالتالي:

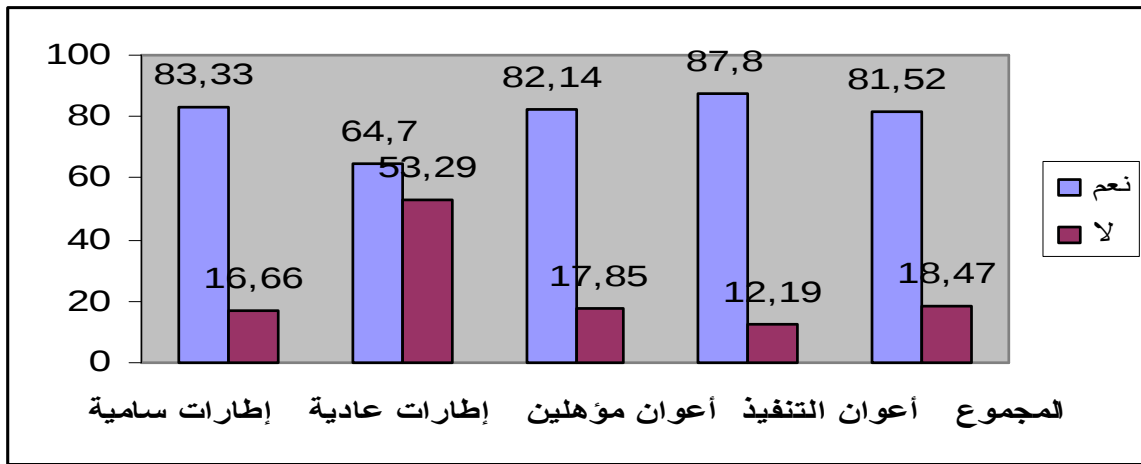
(1) السؤال الأول و الهدف منه: لمعرفة رأي كل الفئات المختلفة في مبادرة واهتمام إدارة الموارد البشرية بالموارد البشري طرحنا السؤال التالي:

- هل تشجع إدارة الموارد البشرية الأفراد على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم ؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
07	100%	13	76.47	19	76	33	80.48	72	80
00	00%	04	3.52	06	24	08	19.51	18	20
07	7.77	17	18.88	25	27.77	41	45.55	90	100

جدول رقم : (9) رأي فئات المختلفة من الموظفين حول إدارة الموارد البشرية فيما مدى تشجيعهم .

المصدر : تفريغ استمارة البحث.



الشكل رقم : (20) التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل: نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (80 %) من حجم العينة أجابوا بنعم، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تولي عناية واهتمام للموارد البشرية وخاصة في تطوير قدراتهم مما يعكس الحاجة الفعلية للمهارات والكفاءات العالية لاستخدام التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة.

أما نسبة (20 %) من حجم العينة فأجابوا بلا، فقد يكون السبب لسوء الاتصال بين الإدارة والموارد البشرية، أو لعدم اهتمام هذه الفئة بالتدريب والتكوين لشغلها مناصب لا تتطلب ذلك.

إذا الاهتمام بالموارد البشري كأهم الأصول يتوقف عليه نجاح المؤسسة، وقدرتها على مقابلة تحدي التغيرات السريعة في التكنولوجيا.

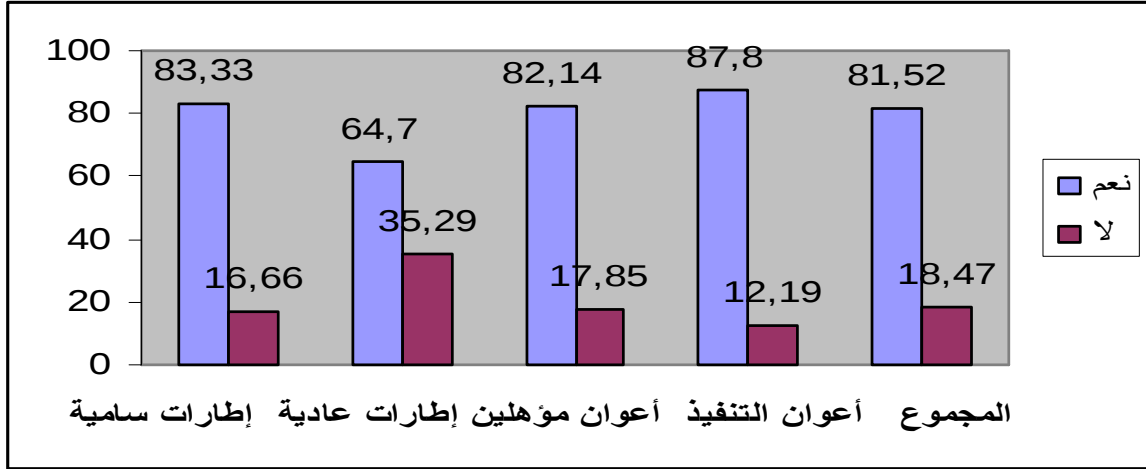
2) السؤال الثاني والهدف منه: لمعرفة ما إدراك الموارد البشرية لأهمية التدريب، وما مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالبرامج التدريبية طرحنا السؤال التالي:

- هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامجا لتدريب الأفراد على تطوير أدائها ؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
لعدد	النسبة %	العدد	نسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
05	83.33	11	64.70	23	82.14	36	87.80	75	81.52
01	16.66	06	35.29	05	17.85	05	12.19	17	18.47
06	6.52	17	18.47	28	30.43	41	44.56	92	100
نعم									
لا									
المجموع									

الجدول رقم : (10) رأي فئات المختلفة من الأفراد في مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بالبرامج التدريبية

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم: (21) تمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

وهو سؤال مكمل لسؤال السابق لتأكد من مصداقية الإجابة على الأول، فكان النتائج حسب البيانات من الجدول الأول أن نسبة (81.52 %) من حجم العينة أجابوا بنعم، وهذا يعكس اتساق خطة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الخط الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث تولى عناية واهتمام للبرامج التدريبية وتحديد ما يحتاجونه في هذه البرامج التدريبية.

أما نسبة (18.47 %) من حجم العينة أجابوا بلا ، قد يعود التفسير لنفس الأسباب المذكورة أعلاه ، وذلك لشدة ارتباط هذا السؤال بسابقه .

إن إدراك الموارد البشرية لأهمية التدريب واهتمام إدارة الموارد البشرية بهذه البرامج التدريبية والعمل على تقريب مفهومها إلى جميع الأفراد يسهل تحسين نوعية وجودة الحياة في مجال العمل الفرد مما يجب إليه عمله وبالتالي تحسين أدائه ، حيث توافق محتواها مع طبيعة العمل الفرد يعود من الأمور الأساسية لزيادة فعالية هذا التدريب في التأثير على سلوك الأفراد في أداء مهامهم.

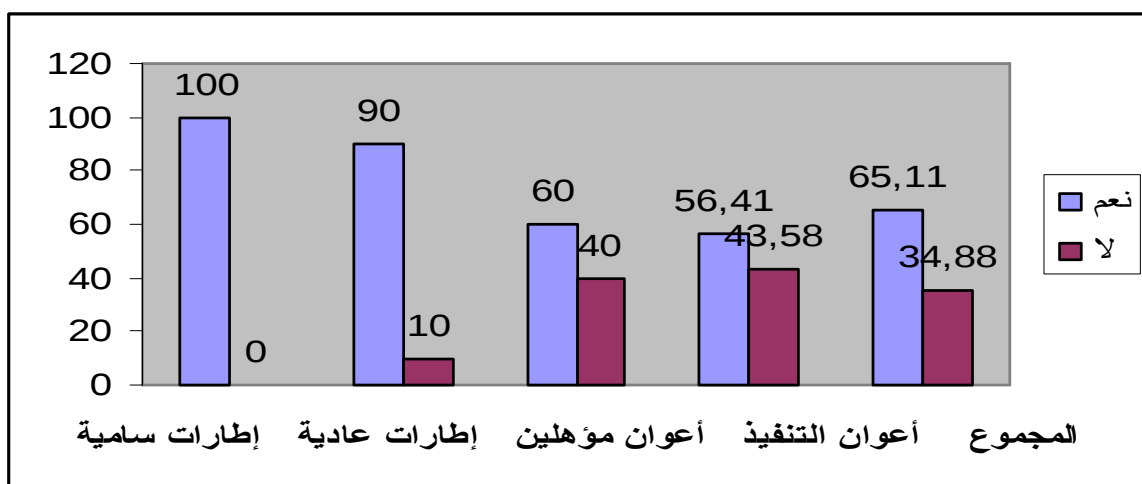
(3) السؤال الثالث و الهدف منه: لمعرفة ما مدى تشجيع الأفراد على التدريب لرفع مستواهم
طرحنا السؤال التالي :

- هل استفدت من دورات تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
07	100%	09	90	18	60%	22	56.41	56	65.11
00	00%	01	10	12	40%	17	43.58	30	34.88
07	8.13	10	11.62	30	34.88	39	45.34	86	100

الجدول رقم : (11) رأي فئات المختلفة من الأفراد على ما مدى تشجيعهم على التدريب

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم : (22) التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل : من خلال بيانات الجدول يتبين لنا أن نسبة (65.11 %) من حجم العينة

تلقوا دورات تدريبية وتكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

وأن نسبة (34.88 %) من حجم العينة لم يستفيدوا من الدورات التدريبية ، وهذا حسب جميع الفئات الوظيفية والسبب في ارتفاع العدد الأفراد الذين تلقوا تدريبات حسب تصريح البعض منهم يعود إلى صعوبة استخدام التكنولوجيات الحديثة المستوردة التي تتطلب يد عاملة متكونة ومتدربة لاستخدامها ، بالإضافة أن المؤسسة أدخلت على جميع هذه الفئات الوظيفية آلات جديدة ، وحديثة ، مما جعل هذه الأخيرة تعمل على تدريب أكبر عدد ممكن من الأفراد سواء تدريب داخلي أو خارج المؤسسة لتمكين هذه الفئات من استخدام ما هو جديد والتكيف معه .

ما يلاحظ من الجدول ومن خلال النسب الواردة فيه أن واقع المؤسسة مشجع وبالتالي نتوقع أن تكون هناك استجابة لرفع مستوى القدرات والمهارات لدى مواردها البشرية وبالتالي التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية السريعة.

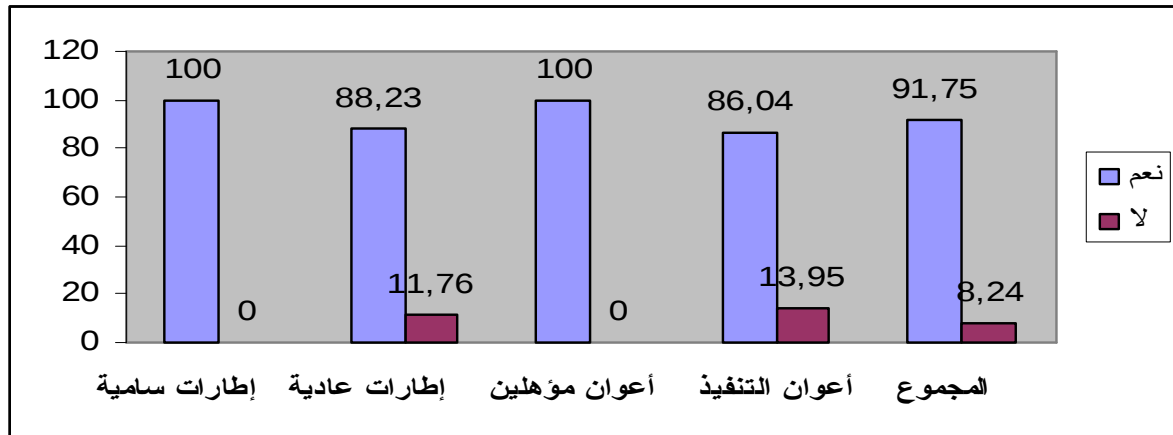
4) السؤال الرابع و الهدف منه : لمعرفة دور التدريب في رفع الأداء طرحنا السؤال التالي :

- هل تعتقد أن التدريب يكون مفيدا في رفع القدرات والمهارات ؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
07	100%	15	88.23%	30	100%	37	86.04%	89	91.75%
00	00%	02	11.76%	00	00%	06	13.95%	08	8.24%
07	7.21%	17	17.52%	30	30.92%	43	44.32	97	100%
نعم									
لا									
المجموع									

جدول رقم : (12) رأي فئات المختلفة من الأفراد من الاستفادة من التدريبية في رفع المهارات

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم : (23) التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (91.75 %) من حجم العينة أجابوا بنعم، حيث يرون أن التدريب مفيد، و نسبة (8.24 %) من حجم العينة يرون أن التدريب غير مفيد.

و إنما تدل هذه النتائج على رأي الموارد البشرية داخل المؤسسة على اتفاق الرأي بأن التدريب يلعب دورا هاما في معالجة مشكل تقادم المهارات، وبالتالي اكتساب قدرات ومعارف جديدة تحقق الأهداف لتحسين مستوى الأداء وزيادة التأقلم والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

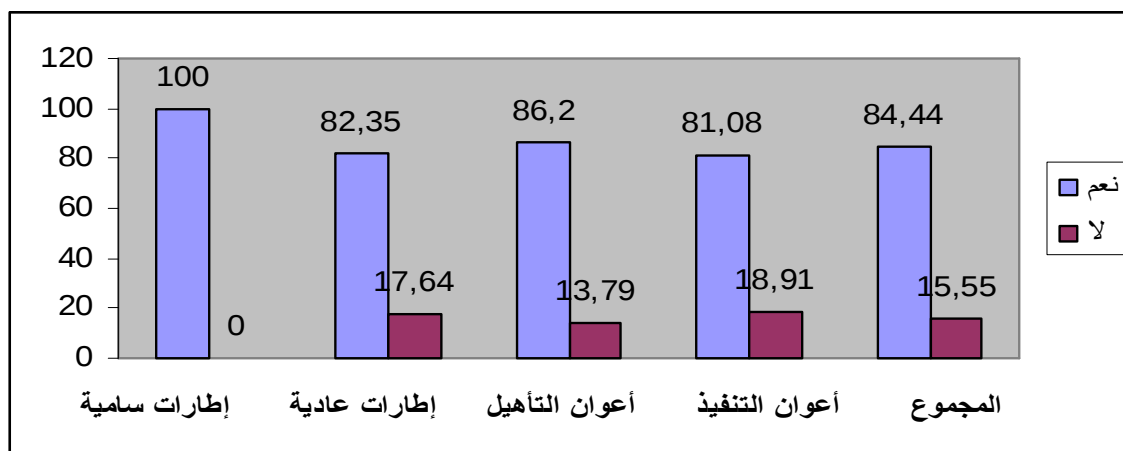
(5) السؤال الخامس و الهدف منه: لمعرفة فائدة الدورات التدريبية المستمرة في تمكين الأفراد من تجاوز صعوبات استخدام التكنولوجيا طرحنا السؤال التالي :

- من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات الأفراد لاستخدام التكنولوجيا ؟

المجموع	إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
نعم	100	07	82.35	14	86.20	25	81.08	30	84.44
لا	00	00	17.64	03	13.79	04	18.91	07	15.55
المجموع	7.77	07	18.88	17	32.22	29	41.11	37	100%

الجدول رقم : (13) رأي فئات المختلفة من الأفراد في فائدة الدورات التدريبية لتجاوز صعوبات استخدام التكنولوجيا.

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم : (24) التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

من خلال بيانات الجدول يتبين لنا أن نسبة (84.44 %) من حجم العينة يرون أن دورات تدريبية وتكوينية المستمرة ضرورية سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

وأن نسبة (15.55 %) من حجم العينة يرون أن هذه الدورات التدريبية المستمرة إنما هي تكلفة زائدة على المؤسسة وهي مضيعة للوقت.

حسب جميع الفئات الوظيفية ترجع الفائدة الدورية في التدريب لتمكن من تعدي مشكل صعوبة استخدام التكنولوجيات الحديثة المستوردة التي تتطلب يد عاملة متكونة ومتدربة لاستعمالها ، بالإضافة أن المؤسسة أدخلت على جميع هذه الفئات الوظيفية آلات جديدة ، وحديثة ، مما جعل هذه الأخيرة تعمل على تدريب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية سواء تدريب داخلي أو خارج المؤسسة لتمكين هذه الفئات من استخدام ما هو جديد والتكيف معه .

ما يلاحظ من الجدول ومن خلال النسب الواردة فيه أن واقع المؤسسة مشجع وبالتالي نتوقع أن تكون هناك استجابة لرفع مستوى القدرات والمهارات الموارد البشرية وبالتالي التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية السريعة.

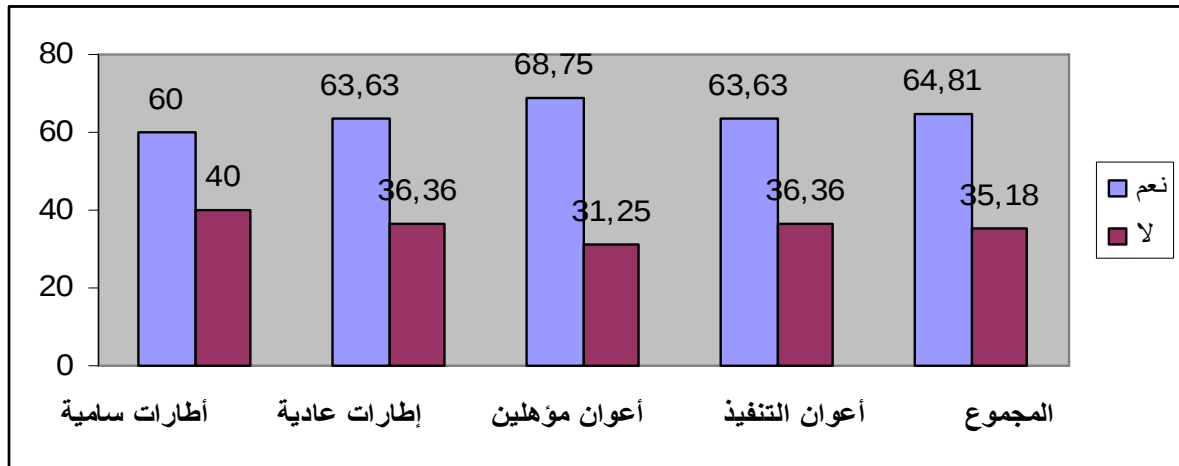
(6) السؤال السادس والهدف منه: لمعرفة ما مدى تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عمل الأفراد طرحنا السؤال التالي:

- هل تناسب موضوعات برامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك الحالية بالمؤسسة ؟

	إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
نعم	03	60	07	63.63	11	68.75	14	63.63	35	64.81
لا	02	40	04	36.36	05	31.25	8	36.36	19	35.18
المجموع	05	9.25	11	20.37	16	29.62	22	40.74	54	100

الجدول رقم : (14) رأي فئات المختلفة من الأفراد في ما مدى تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة العمل في المؤسسة .

المصدر : تفهيم استمارة البحث



الشكل رقم : (25) التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

من خلال بيانات الجدول يتبين لنا أن نسبة (64.81 %) من حجم العينة يرون أن البرامج التدريبية متناسبة مع طبيعة العمل.

وأن نسبة (35.18 %) من حجم العينة يرون أن هذه البرامج التدريبية غير متناسبة مع طبيعة العمل. إنما تدل هذه النتائج على دور إدارة الموارد البشرية في تصميم محتوى برامج تدريب بما يتفق مع توقعات الأفراد عن البرامج، ولكي يكون التدريب ذو فعالية مرتفعة يجب أن تتوافق هذه البرامج مع الظروف والأهداف المراد تحقيقها من التدريب ومع حاجات وأهداف الموارد البشرية ومتطلبات عملها.

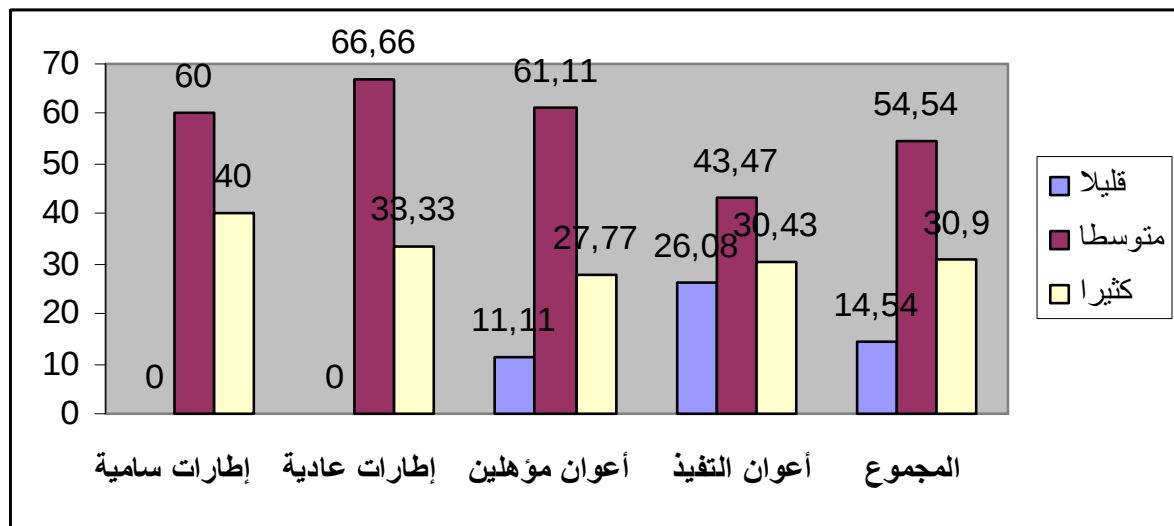
(7) السؤال السابع و الهدف منه : لمعرفة الفائدة من وراء التدريب كان السؤال كالتالي :

- هل المهارات والقدرات التي اكتسبتها من البرامج التدريبية ساعدتك في استخدام التكنولوجيا الحديثة؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
00	00	00	00	02	11.11	06	26.08	08	14.54
03	60	06	66.66	11	61.11	10	43.47	30	54.54
02	40	03	33.33	05	27.77	07	30.43	17	30.90
05	9.09	9	16.36	18	32.72	23	41.81	55	100

الجدول رقم : (15) رأي فئات المختلفة من الأفراد في الفائدة من وراء التدريب المسطر من طرف مؤسساتهم .

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم : (26) التمثيل البياني لجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

حسب نتائج بيان الجدول أعلاه أن نسبة (14.54 %) من حجم العينة يرون أن قليلا ما يتم استخدام تلك المهارات المكتسبة في التدريب مع التكنولوجيا الحديثة، أما نسبة (54.54 %) من حجم العينة فإنهم يرون أن المهارات والقدرات المكتسبة تساعدهم بنسبة متوسطة وهي النسبة الأكبر، أما النسبة المتبقية من حجم العينة والمقدرة ب (30.90 %) فهي ترى أن هذه القدرات المكتسبة تساعد بدرجة أعلى. هذا ما يفسر أن أغلبية الموارد البشرية مستوى أدائهم في المؤسسة يتجه نحو التحسن ، أو أنهم يوضعون في منصب عمل تناسب وقدراتهم ومهاراتهم ، وبالتالي عند ما توضع الأفراد في المكان المناسب تحسن الأداء .

لهذا يجب مراعاة الاختلافات في مهارة الموارد البشرية عند وضعها في عمل معين بحيث توضع في العمل المناسب مع قدراتها ومهاراتها وخصائصها بعد حصولها على التدريب وصقل المهارات.

الفرع الثالث: أثر نظام الحوافز في تشجيع الجهد لرفع مستوى الأداء لتكيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة

في هذا البعد الثاني من الدراسة أردنا أن نقيم أثر نظام الحوافز مهما كان نوعه مادي أو معنوي في تحسين أداء الأفراد.

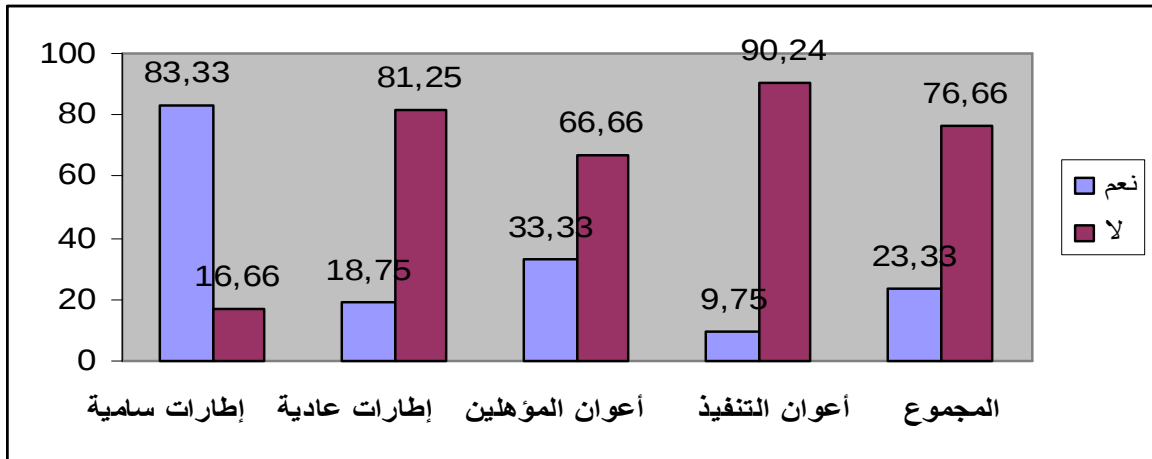
1) السؤال الأول والهدف منه : لمعرفة ما رضا الأفراد داخل المؤسسة وهم يؤدون عملهم مقابل أجر طرحنا السؤال التالي :

- هل الأجر الذي تتقاضاه مقابل وظيفتك مرضي؟

السؤال	إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
نعم	05	83.33	03	18.75	09	33.33	04	9.75	21	23.33
لا	01	16.66	13	81.25	18	66.66	37	90.24	69	76.66
المجموع	06	6.66	16	17.77	27	30	41	45.55	90	100

الجدول رقم (16) : رأي فئات المختلفة من الأفراد في الأجر المتقاضى

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم: (27) التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

نلاحظ من بيانات الجدول أن نسبة (76.66%) من حجم العينة يرون بأن أجرهم غير كافٍ لإشباع حاجاتهم والحاجات الأسرية، وخاصة منهم اللذين يتحملون التكفل العائلي، وتتنوع هذه النسب على جميع الفئات الوظيفية خاصة الإطرارات العادية و أعوان المؤهلين والمنفذين السبب راجع إلى ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة.

كما أنه نجد نسبة (23.33%) من حجم العينة يرون أن الأجر الذي يتقاضونه مقابل الوظيفة التي يؤديها مرضي وكافي.

وإن مثل هذه نسب قد تعكس لنا حقيقة معيشة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، حيث أن الأجر المنخفض في المؤسسة الجزائرية لازال الشغل الشاغل للعامل، وبما أن الأجر له علاقة مباشرة مع كفاءة الأفراد، وهو من الحوافز الرئيسية لزيادة بذل الجهد في رفع قدرات ومهارات فان انخفاضه يبقى عائق أمام تحقيق أهداف المؤسسة في مواكبة التغيرات السريعة.

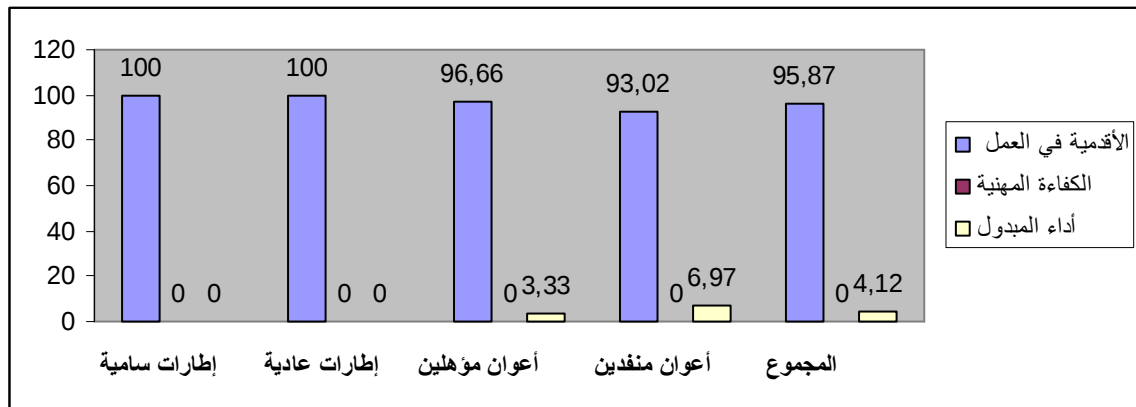
2) السؤال الثاني و الهدف منه : لمعرفة الزيادات في الأجور المحفزة قائمة على أي سبب طرحنا السؤال الموالي :

- هل الزيادة التي تلقيتها في الأجر راجعة إلى ؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان منفذين		المجموع	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
07	100	17	100	29	96.66	40	93.02	93	95.87
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
00	00	00	00	01	3.33	03	6.97	04	4.12
07	7.21	17	17.52	30	30.92	43	44.32	97	100

الجدول رقم : (17) رأي فئات المختلفة من الأفراد في الزيادات المحفزة .

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم : (28) : التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

نلاحظ من بيان الجدول أعلاه أن نسبة (95.87%) من حجم العينة باختلاف مناصبهم يؤكدون أن الزيادات في الأجور هي قائمة على أقدمية في العمل ، ونسبة (4.12%) من حجم العينة رأوا أن الزيادات قائمة على الأداء المبدول ، أما بالنسبة للكفاءات المهنية فكانت الإجابة فارغة ، ومنه يتضح أن الزيادة في هذه المؤسسة يتم عن طريق الأقدمية خاصة ، وهذا قد ينعكس سلبا على المؤسسة. فالأفضل استعمال معايير علمية لزيادة في الأجور كالكفاءة المهنية والأداء المبدول فهذا يساعد ويحفز الموارد البشرية أكثر في رفع الأداء .

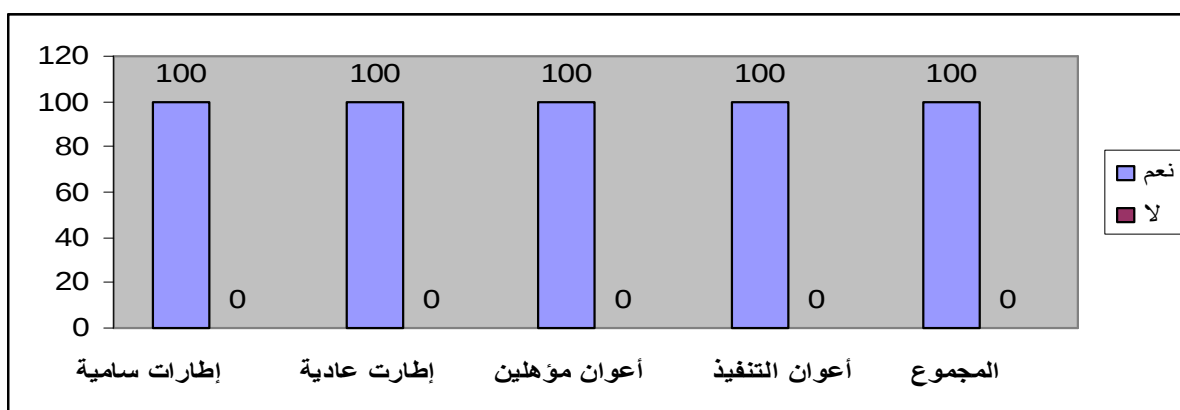
3) السؤال الثالث والهدف منه : لمعرفة فعالية المكافآت الإضافية في رفع الأداء وبدل الجهود في تحسين المهارات والقدرات طرحنا السؤال التالي :

- إذا تلقيت مكافآت وعلاوات إضافية هل ترفع من مهاراتك وقدراتك ؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
07	100	17	100	30	100	43	100	97	100
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
07	7.21	17	17.52	30	30.92	43	44.32	97	100

الجدول رقم : (18) رأي الفئات المختلفة من الأفراد في فعالية المكافآت الإضافية في رفع الأداء

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم : (29) التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

نلاحظ من بيان الجدول أعلاه أن نسبة (100 %) من حجم العينة أي بمختلف المستويات المكونة لها، فإنه في حالة إذ ما تلقوا مكافآت وعلاوات إضافية فإن ذلك يكون من الأسباب التي تجعلهم يبذلون الجهد في رفع قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي الأداء الحسن والتكيف مع كل تغيير تكنولوجي أو غيرها.

إذا من خلال هذا البيان للجدول وحسب العينة المدروسة فإن الدور يكون كبير في تحفيز الموارد البشرية بالمكافآت لأنها ترفع المعنويات وبالتالي زيادة الكفاءات .

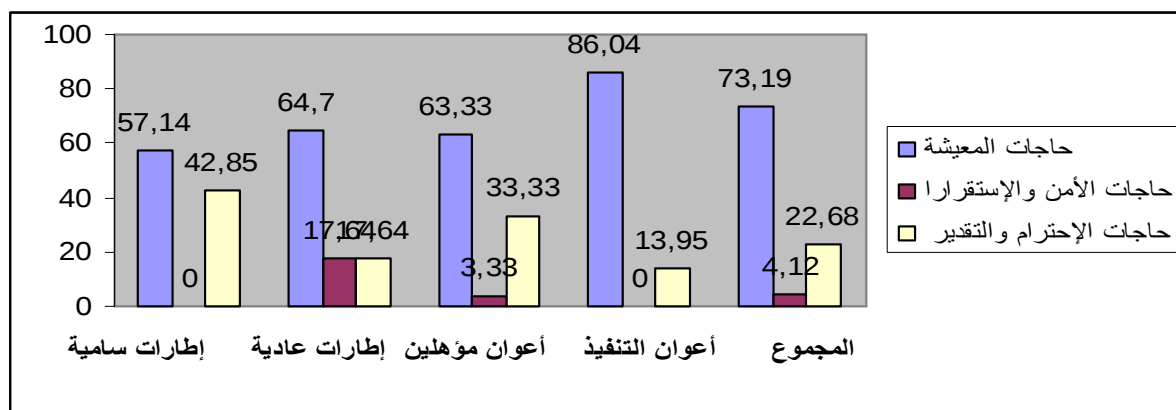
ولقد أثبتت عدة دراسات أن فعالية المكافآت في تحقيق الأهداف المرجوة كبيرة ، لدرجة أصبحت الأمر بديهي ، خاصة في المؤسسات الخاصة حيث وجدت أن الموارد البشرية تستجيب وبشكل مباشر إلى الإضافات المحفزة .

(4) السؤال الرابع والهدف منه: لمعرفة ما تحققة الأفراد جراء عملهم داخل المؤسسة في تحقيق مختلف حجاجهم طرحنا السؤال التالي:

- من خلال وظيفتك التي تقوم بها في مؤسستك ما هي الحاجات التي تشبعها؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
04	57.14	11	64.70	19	63.33	37	86.04	71	73.19
00	00	03	17.64	01	3.33	00	00	04	4.12
03	42.85	03	17.64	10	33.33	06	13.95	22	22.68
07	7.21	17	17.52	30	30.92	43	44.32	97	100

الجدول رقم : (19) رأي الفئات المختلف من الأفراد في تحقيق حاجاتهم المختلفة جراء عملهم
المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم : (30) التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

حسب نتائج بيان الجدول أعلاه فإن ما يتحقق من جراء العمل في المؤسسة هو تحقيق حاجات المعيشة فقط أي بنسبة (73.19%) من حجم العينة وهي نسبة الغالبة، أما حاجات الاحترام والتقدير التي كانت بنسبة (22.68%) من حجم العينة، ثم حاجات الأمن والاستقرار بنسبة (4.12%) . هذا ما يفسر أن أغلبية مواردها البشرية الموجودة في المؤسسة تعمل بهدف تحقيق الحاجات المعيشية أي المادية فقط.

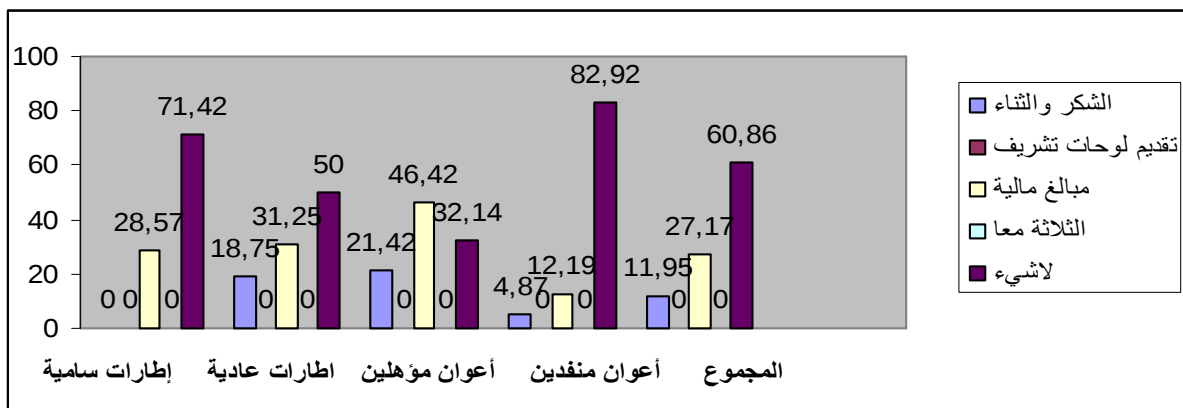
وهذا بدون شك يمثل إحباطا للموارد البشرية داخلا المؤسسة ، وبالتالي فهو تصور يمنع الأفراد مهما كان منصبها أن تفجر كامل طاقتها وقدراتها ومهاراتها في رفع مستواه الأداء .

(5) السؤال الخامس و الهدف منه: لمعرفة ما مدى تشجيع الأفراد للانتماء إلى المؤسسة وبالتالي بدل جهد أكبر، طرحنا السؤال التالي :

- هل سبق وأن منحت لك المؤسسة الثواب؟

إطارات سامية	إطارات عادية	أعوان مؤهلين		أعوان منفذين		المجموع	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
00	00	03	18.75	06	21.42	11	11.95
00	00	00	00	00	00	00	00
02	28.57	05	31.25	13	46.42	25	27.17
00	00	00	00	00	00	00	00
05	71.42	08	50	09	32.14	56	60.86
07		16		28		92	

الجدول رقم (20) : رأي مختلف الفئات من الأفراد في تشجيعهم للانتماء إلى المؤسسة
المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم (31) : التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل: تبين لنا بيانات الجدول أعلاه أن نسبة (11.95 %) من حجم العينة تلقوا الشكر والثناء فقط، كما نلاحظ من خلال بيانات الجدول أنه لم تقدم أي لوحة تشریف ، بينما نسبة (27.17 %) من حجم العينة قدمت لهم مبالغ مالية ، ويعود ربما هذا التوزيع للمبالغ المالية كقروض ، لأنه حسب المعلومات المستقاة بعد الاستفسار من بعض الأفراد أن المبالغ المالية تمنح بعد التقاعد فقط. أما الأغلبية ومتمثلة في نسبة (60.86 %) من حجم العينة أجابوا بلا شيء .

رغم أن هذا النوع من التحفيز له أثر الكبير على رفع الولاء للمؤسسة والانتماء وبالتالي بقاء لمدة أطول بها ، كما أنه يساعد في رفع مستوى القدرات والمهارات في الأداء بسبب الخبرة التي يكتسبها الأفراد بعد مدة طويلة ، إلا أن الاهتمام به غير وارد ميدانيا.

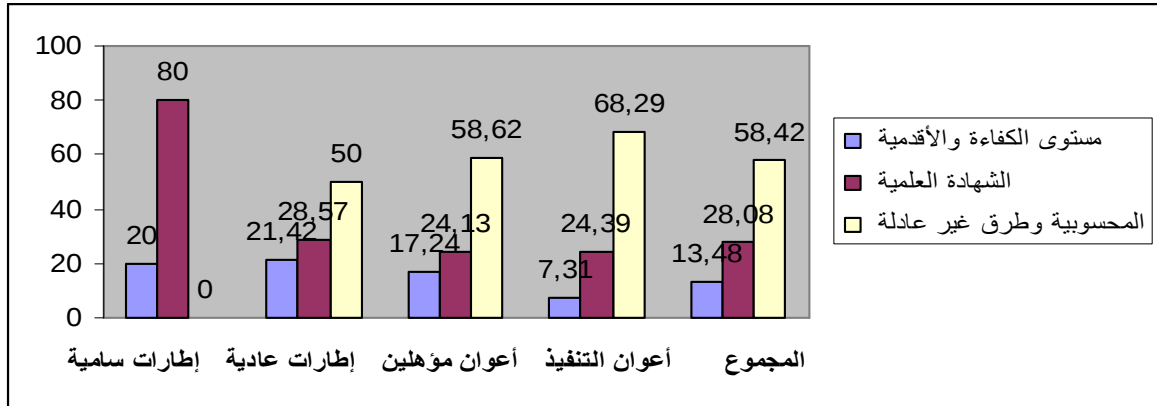
(6) السؤال السادس و الهدف منه : لمعرفة ما مدى التطبيق العادل في ترقية الأفراد الذي هو من الجوانب ذو الأهمية الكبرى في تحفيز الأفراد طرحنا السؤال التالي :

- هل نظام الترقية المعمول به في المؤسسة يتبع طرق عادلة علمية؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
01	20	03	21.42	05	17.24	03	7.31	12	13.48
04	80	04	28.57	07	24.13	10	24.39	25	28.08
00	00	07	50	17	58.62	28	68.29	52	58.42
05	5.61	14	15.73	29	32.58	41	46.06	89	100
المجموع									

الجدول رقم : (21) رأي مختلف الفئات الأفراد في نظام الترقية المعمول به في المؤسسة

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم : (32) التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

بينت لنا النتائج المتحصل عليها من هذا السؤال وحسب الجدول أعلاه أن نسبة (58.42 %) من حجم العينة يرون أن النظام المتبع في المؤسسة غير عادل ، أي للحصول على ترقية يجب أن تكون تملك علاقة محسوبية (علاقات شخصية) ، وأن نسبة (28.08 %) من حجم العينة يرون أن الترقية تقوم على أسس الشهادة العلمية أما نسبة (13.48) يرى أن علمية الترقية تقوم على أساس الكفاءة المهنية و الأقدمية في المؤسسة .

والملاحظ من خلال الجدول أن الإطارات السامية ترى أن الترقية تقوم بعدالة وطرق علمية أما باقي الفئات فترى العكس ، وهذا يولد فجوة وفراغ بين المرؤوسين والرؤساء ، حيث ترى الفئة المرؤوسة أنها ليس لها الحق في امتيازات الترقية وأن الامتيازات دائما هي من نصيب الرؤساء بالمؤسسة، وكل هذا ينتج عنه أمور سلبية في أداء الموارد البشرية لواجباتهم ، وبالتالي انخفاض في المهارات والقدرات .

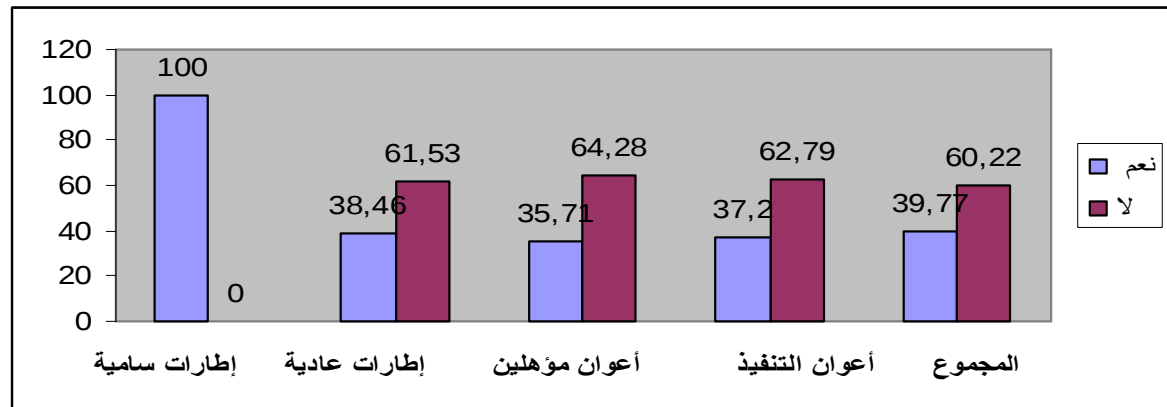
7) السؤال السابع و الهدف منه : لمعرفة الدور الذي يلعبه التحفيز في رفع الأداء طرحنا

السؤال التالي :

- هل تعزز الأعراف والتقاليد المتبعة في المؤسسة على تقديم الحوافز للموارد البشرية لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف؟

إطارات سامية	إطارات عادية	أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
04	100	05	38.46	10	35.71	16	37.20
00	00	08	61.53	18	64.28	27	62.79
04	4.54	13	14.77	28	31.81	43	48.86
00	00	00	00	00	00	00	00
04	100	05	38.46	10	35.71	16	37.20
00	00	08	61.53	18	64.28	27	62.79
04	4.54	13	14.77	28	31.81	43	48.86
00	00	00	00	00	00	00	00
04	100	05	38.46	10	35.71	16	37.20
00	00	08	61.53	18	64.28	27	62.79
04	4.54	13	14.77	28	31.81	43	48.86
00	00	00	00	00	00	00	00

الجدول رقم (22) : رأي مختلف الفئات الأفراد في الدور الذي يلعبه التحفيز في رفع الأداء
المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم (32) : التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

نلاحظ من بيان الجدول أعلاه أن نسبة (39.77 %) من حجم العينة يروا أن المؤسسة تشجعهم بتقديم حوافز لأجل رفع قدراتهم ومهاراتهم غير أن نسبة (60.22 %) من حجم العينة يرون عكس ذلك، إن التحفيز بكل معانيه مادية ومعنوية من العوامل التي تجعل الموارد البشرية يبذلون الجهد في رفع قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي الأداء الحسن والتكيف مع كل تغيير تكنولوجي أو غيره. إذا من خلال هذا البيان للجدول وحسب العينة المدروسة فإن الدور يكون كبير في تحفيز الموارد البشرية لأنها ترفع معنوياتهم وبالتالي زيادة في الأداء .

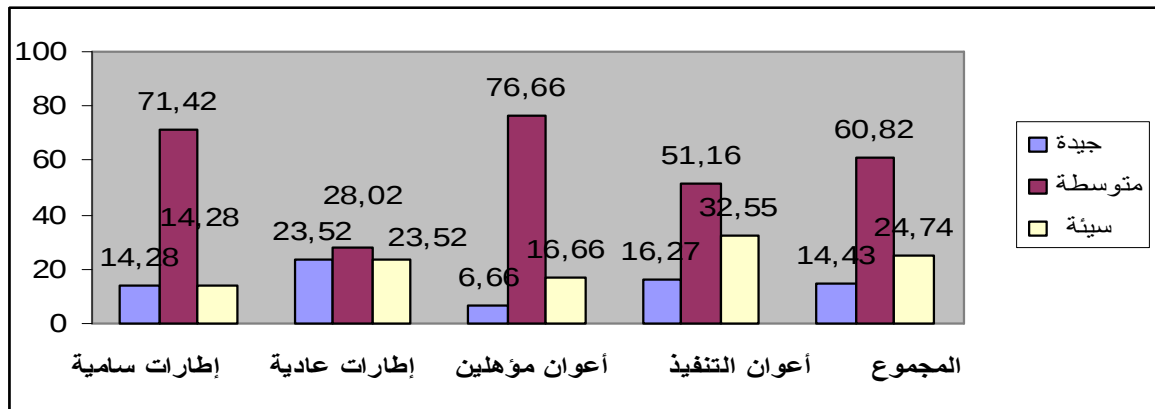
(8) السؤال الثامن و الهدف منه : لمعرفة جانب التحفيز الاجتماعية في المؤسسة طرحنا السؤال التالي:

- هل الخدمات الاجتماعية المقدمة لكم من طرف مؤسستكم ؟

إطارات سامية		إطارات عادية		أعوان مؤهلين		أعوان التنفيذ		المجموع	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
01	14.28	04	23.52	02	6.66	07	16.27	14	14.43
05	71.42	09	28.02	23	76.66	22	51.16	59	60.82
01	14.28	04	23.52	05	16.66	14	32.55	24	24.74
07	7.21	17	17.52	30	30.92	43	44.32	97	100

الجدول رقم (23) : رأي مختلف الفئات الأفراد عن الجانب التحفيز الاجتماعي في المؤسسة

المصدر : تفريغ استمارة البحث



الشكل رقم (33) : التمثيل البياني للجدول السابق

الملاحظة والتحليل:

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه، أن نسبة (60.82%) من حجم العينة يرون أن الخدمات الاجتماعية متوسطة، ونسبة (24.74%) من حجم العينة يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة سيئة والباقي أي نسبة (14.43%) من حجم العينة يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة جيدة.

تعتبر الخدمات الاجتماعية من بين العوامل التحفيزية التي تؤثر على رضا الموارد البشرية ، وبالتالي قد تكون وسيلة تستعملها المؤسسة من رفع قدرات ومهارات مواردها البشرية والأداء الأحسن في ظل هذه التغيرات السريعة وخاصة منها التكنولوجية .

خلاصة الفصل الرابع (التطبيق) :

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة الإحاطة والإلمام بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة بمستغانم ، في البداية الفصل اعتمدنا على تقديم عام للمؤسسة الأم وذلك بسرد نشأتها التاريخية وتطورها وخصائصها ومهامها وأهدافها وواقع التكنولوجيا بها، ليأتي بعدها مباشرة تعريف الوحدة بمستغانم وذلك بعرض هيكلها التنظيمي والتي اعتمدناها كنموذج لإسقاط أكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة والمتعلقة بإستراتيجية التدريب وإستراتيجية الحوافز ، وجمع ذلك في إعطاء نظرة تصورية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية عل مستوى المؤسسة اتصالات وحدة العملية لمستغانم ، ثم قدمنا مجموعة من التساؤلات على عينة من الموارد البشرية وذلك لغرض الوصول إلى النتائج لمعرفة مدى تحقق الفرضيات المقترحة ، وفي الأخير قدمنا بعض الاقتراحات للعمل بها داخل المؤسسة وزيادة الاستثمار فيها من أجل تحقيق أعلى مهارات وقدرات لدى مواردها البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة في التكيف واستخدام ومواءمة التغيرات التكنولوجية .

المسابقة العامة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تمت معالجة إشكالية دور إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، والذي يكون إما إيجابا من خلال مبادرة ومساهمة هذه الأخيرة في تحقيق التأقلم مع التغيرات التكنولوجية ، أو سلبا من خلال عرقلة مسار تكيف الموارد البشرية مع تلك التغيرات، وفي محاولة للإجابة على هذه الإشكالية فإنه تم تقسيم البحث إلى جانبين نظري وتطبيقي .

انطلاقا من الجانب النظري والذي تناول بالدراسة والتحليل مختلف الجوانب النظرية للإشكالية المطروحة اعتمادا على العرض الشامل للمقاربة الاصطلاحية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تعتبر الموارد البشرية أساس التنافسية ، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية تتحول من إطارها التقليدي إلى دورها الاستراتيجي، فأصبحت جزءا هاما في عملية الإدارة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وهو ما أدركته المؤسسات الناجحة بصفة متزايدة في السنوات الأخيرة ، فأضحت هذه الإدارة تمثل المنهجية الفكرية والنظام الشامل والمتكامل لدراسة الأحداث المتوقعة والطارئة في بيئة لا تعرف الاستقرار وتشهد تغيرات سريعة، خاصة في ميدان التكنولوجيا. الذي كان له الأثر على المؤسسة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة حيث تغير الأداء في الوظائف والأعمال وأصبحت تتطلب قدرات ومهارات عالية ، وحتى لا يكون لهذه الآثار الوجه السلبي فقط، فلا بد على الأخيرة أن تكون الجهة المسؤولة على تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية ، وتوجيه سلوكها نحو الأداء الفعال من خلال إستراتيجيات تتبناها. لذلك أصبح دورها المبادر الذي يجب أن تتبناه في إعداد وتهيئة مواردها البشرية نفسيا و اجتماعيا وفنيا يتمثل في إستراتيجية تدريب فعالة، التي تتجسد في برامج تدريبية مستمرة هدفها السعي إلى تحسين وتطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر . وإستراتيجية تحفيز التي تكون سببا في المحافظة على استمرارية السلوك الايجابي للموارد البشرية ومساعدتهم على توجيه أدائهم ، من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها لموضوع إستراتيجية التدريب ونظام الحوافز وتأثيرها على رفع مهارات وقدرات الأفراد لتكيف مع التغيرات التكنولوجية وبالتالي دور إدارة الموارد البشرية هل هو مبادر ومسهل للتأقلم الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل مع هذه التغيرات السريعة والتي أجريت على مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة مستغانم أعطت نتائج هامة نذكرها كما يلي :

1- بينت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية ، ما يظهر هذا الاهتمام إجابة الأغلبية الأفراد على أن دورها إيجابي في تشجيعهم على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم .

2- بينت الدراسة الميدانية أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد، لذلك عملت إدارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية من أجل تحسين أدائها.

3- بينت الدراسة الميدانية أن مستوى الأداء متوسط ويتجه نحو الأفضل، حيث يمكن تجاوز صعوبات التأقلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والسبب راجع لفعالية برامج التدريب المقدمة بالدرجة الأولى، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

4- بينت الدراسة الميدانية على أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها، لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

5- بينت الدراسة الميدانية على توافق محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة العمل الذي تشغله الموارد البشرية في المؤسسة، و اهتمام إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التدريب تأكد توافق محتواها مع طبيعة العمل الموكل للأفراد.

6- بينت الدراسة الميدانية أن القدرات والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد كثيرا في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وهذا إنما يدل على أن إستراتيجية التدريب في المؤسسة قد تكون مرتبطة مع الواقع العملي خاصة منها تلك المتعلقة بالتغيرات التقنية المتلاحقة.

- 7- بينت الدراسة الميدانية أن عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بتقديم حوافز مادية وجعلها تتوافق مع حاجات الفرد ومهاراته وخصائص كفاءته تخفض في الأداء.
- 8- بينت الدراسة أن أغلبية العمال يحققون من عملهم الحاجات المعيشية فقط. وهذا يؤكد على أن الأجر غير مرضي وكافي لهذه الفئة وخاصة في ظروف غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار .
- 9- بينت الدراسة الميدانية أن الزيادة في الأجور ناتج عن الأقدمية، رغم أنه من الحوافز الرئيسية فالأجر المرضي يزيد في رفع قدرات ومهارات الموارد البشرية ،حسب ما أثبتته كل الدراسات في هذا الميدان .
- 10- بينت الدراسة الميدانية أن الحوافز المتمثلة في المكافآت والعلاوات الإضافية ترفع من معنويات العمال وبالتالي تحسين الأداء أي رفع القدرات والمهارات .
- 11- بينت الدراسة أن نظام الترقية المعمول به في المؤسسة يتبع طرق غير عادلة (المحسوبية) وبالتالي هذا يتسبب في تشكيل فجوة وفراغ بين المرؤوسين والرؤساء في إدارة الموارد البشرية ، حيث يعتبر المرؤوس نفسه مهضوم الحق وامتيازات الترقية ،وأن الامتيازات دائما هي من نصيب الرؤساء بالمؤسسة ، وكل هذا ينتج عنه أمور سلبية في أداء الموارد البشرية لواجباتهم وبالتالي انخفاض في القدرات والمهارات.
- 12- بينت الدراسة أن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة هي متوسطة رغم أن هذه الخدمات يمكن أن تكون عاملا من العوامل رفع مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين الأداء.
- بعدما قدمنا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية سنتطرق إلى مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة:
- مدى تحقق الفرضية الأولى:** مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية.

بينت نتائج تحليل البيانات في الجداول السابق أن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تغير كثيرا عما كان عليه في الماضي ، إذ ازداد الاهتمام بالعنصر البشري ، وبالتالي تبعه اهتمام بوجود إستراتيجية تنمية للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بالموارد البشري ، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن هذا النشاط، وذلك ما أكدته أغلبية الإجابات على تشجيع

إدارة الموارد البشرية لهم على تطوير أفكارهم وتنمية قدراتهم وكفاءتهم لتأقلم والتواءم مع التغيرات السريعة التي تعرفها التكنولوجيا، كما أكدت إجاباتهم أن إدارة الموارد البشرية تهتم بوضع برامج تدريبية في محاولة القضاء على مشكل تقادم المهارات داخل المؤسسة ، كما يجب أن تكون أيضا هي المسؤولة عن تحفيز بكل الوسائل المادية والمعنوية لتزيد من رفع المعنويات وروح المبادرة وتستخرج مكنون وقدرات الأفراد خاصة مع تطور الهائل لتقنيات والتكنولوجيات الحديثة واستنادا لبعض النتائج السابقة الذكر فإن الفرضية الأولى محققة.

مدى تحقق الفرضية الثانية: تصميم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

بينت نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية على المؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغنام والممثلة في الجداول أعلاه أن المهارات والقدرات المكتسبة من خلال البرامج التدريبية مساعدة على استعمال التكنولوجيا الحديثة ، حيث في كثير من الأحيان يوجد تناسق بين محتوى برامج التدريب وطبيعة العمل ، وهو ما يسمح برفع مستوى الأداء في العمل و القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية ، وقد يعود هذا السبب إلى وجود تناسق كبير بين إدارة الموارد البشرية والمصالح الأخرى في تحديد احتياجات التدريبية ، ما العلم أن طبيعة العمل في المؤسسة يتطلب توافر قدرات ومهارات فنية عالية ، ولا يتسنى ذلك إلا بتوفير برامج تدريبية تعمل على صقل مهارات الموارد البشرية وفقا للمتطلبات طبيعة عملهم، وإذا فحسب هذه النتائج المحللة فإن الفرضية الثانية محققة .

مدى تحقق فرضية الثالثة: الحوافز أداة فعالة ومشجعة في رفع القدرات والمهارات وبالتالي القدرة على التكيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

من خلال إجابات المتحصل عليها وتحليل البيانات الواردة في الجداول السابقة تبين أنه الحوافز وباختلاف نوعيتها مادية ومعنوية لها الأثر الكبير على رفع مستوى قدرات ومهارات الأفراد.

حيث أجمع أغلبية الأفراد على أنه عند تلقي المكافآت الإضافية أو توفير خدمات اجتماعية جدية ذلك يؤدي إلى رفع معنوياتهم وبالتالي رفع أدائهم وتحسين مهاراتهم، كما أكد أغلبية الأفراد أن ضعف الأداء راجع لانخفاض أجورهم التي لا تحقق لهم حاجات المادية والمعنوية ، وهذا بدون شك يعود بالسلب ،حيث المورد البشري لا يفجر جميع طاقاته الكامنة في عمله . كما تؤكد الإجابات أن عامل التحفيز المعنوي كالترقية والتشجيع عندما يكون بطرق غير عادلة وتقوم على أساس نظام المحسوبية يبعث في العامل السخط والتذمر ويبنى فجوة فراغ بينه وبين المسؤولين ومن خلال هذا تكون الفرضية محققة .

اقتراحات:

- العمل أكثر للابتعاد عن السياسات والإجراءات النمطية والتقليدية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من المرونة في إستراتيجية التدريب والتحفيز وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، لأجل تحقيق الانسجام بين القدرات والمهارات مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا .
- يفضل إستراتيجية تدريب قبل نقل التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة وبعد نقلها.
- يجب التركيز على أن التدريب عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها إدارة الموارد البشرية، وأن تخصص مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- يتعين تحديد احتياجات التدريب بدقة لأن الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات التي تظهر في الوقت الحاضر والتخلص منها في الوقت المناسب.
- وضع إستراتيجية المتعلقة بالتحفيز الموارد البشرية تراعي فيها الاختلاف في القدرات والمهارات الفردية ، بمعنى أكثر دراسة خصائص ودوافع كل الأفراد أولاً وقبل بناء وتطبيق أي

إستراتيجية تحفيزية ، وبصفة عامة فالحوافز المادية في ظل الظروف المعيشية وغلاء الأسعار تمثل أهمية كبيرة لدى الموارد البشرية ، لدى يمكن استخدامها كوسيلة لرفع معنوياتهم وبالتالي بدل الجهد في تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

- الاهتمام بالموارد البشرية وما يتوافق مع قدراتها ومهاراتها وخصائصها الشخصية في منصب العمل الذي يوكل إليها حتى يتحقق مستوى الأداء المطلوب وتشعر بتحقيق ذاتها خاصة في التطورات السريعة للتكنولوجية ، وهذا من الحوافز المعنوية المؤثرة على مستوى الانجاز الذي تحققه.

آفاق البحث:

وفي ختام هذا البحث نقترح بعض المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب إثراء والتجديد ونذكر على سبيل المثال:

- تفعيل الكفاءات البشرية من منظور الميزة التنافسية .
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تنمية قدرات الإبداع .
- اقتصاد المعرفة لتطوير الأصول البشرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- (1) أسيد مصطفى ، " تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي - رؤية مدير القرن الحادي العشرين " - دار الكتب ، 2003 .
- (2) محمد سعيد أنور سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الجديدة مصر ، 2003.
- (3) بداني همو / على بلهاشي ، " تنظيم وتسيير الموارد البشرية وأثارها على مرودية المؤسسة " ، بدون دار النشر ، 2005.
- (4) كامل بربر " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الداء التنظيمي " ، المؤسسة الجامعية للدارسات والنشر ، بيروت ، 1997.
- (5) بسنوني محمد البر دعي ، " تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية " ، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005.
- (6) جل بروكس ، ترجمة عبد الله إسماعيل كتيبي ، " قدرات التدريب والتطوير (دليل علمي) " مركز البحوث ، مكتبة فهد الوطنية الرياض ، 2001.
- (7) بشار يزيد الوليد ، " الإدارة الحديثة للموارد البشرية " ، دار الراية لنشر والتوزيع ، عمان 2002.
- (8) سيد محمد جاد الرب ، " إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية " ، دار النشر ، 2009/2008.
- (9) جمال الدين محمد المرسي ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21 " دار الجامعية ، 2006.
- (10) جنيفر جوي وآخرون ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، " تنمية الموارد البشرية " ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، 2008.
- (11) عبد العزيز صالح بن حبتور ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2004.
- (12) حمداوي وسيلة ، " إدارة الموارد البشرية " ، مديرية النشر الجامعة قالمة ، 2004.
- (13) حنا نصر الله " إدارة الموارد البشرية " دار الزاهران ، عمان 2002.
- (14) خضير كاظم حمزود ، ياسين كاسب الخرشة ، " إدارة الموارد البشرية " دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، 2007.
- (15) عبد الباري درة ، وآخرون ، " إدارة القوى البشرية " ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2008.
- (16) جاري ديسار ، " إدارة الموارد البشرية " ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية ، 2003.
- (17) راشد محمد عبد الجليل ، أحمد فؤاد سالم ، " إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي " ، بدون ناشر ، 2000 .
- (18) راوية حسن ، " السلوك التنظيمي " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.

- (19) راوية حسن ، " إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003.
- (20) راوية حسن ، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، 2005.
- (21) علي محمد ربابعة ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، 2003.
- (22) مهدي حسن زويلف واحمد قطامين ، " الرقابة الإدارية (مدخل كمي) " دار حنين ، عمان ، الأردن ، 1995.
- (23) محمد سلامة عبد الحافظ، "وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم" ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 1998.
- (24) علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع " ، 2001.
- (25) السيد أحمد عبد الحق ، " التجارة الالكترونية والعمولة " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2006.
- (26) السيد أحمد عبد الخالق ، "التجارة الإلكترونية والعمولة" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2006.
- (27) احمد سيد مصطفى ، " تحديات العمولة والتخطيط الاستراتيجي " ، دار الكتب ، الطبعة الرابعة ، 2003.
- (28) عائد سيد خطاب ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " ، المكتبات الكبرى ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 1999.
- (29) عبد العزيز على حسن، " الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود " ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- (30) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية " ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2005.
- (31) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، " الإدارة الإستراتيجية (مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين) " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999.
- (32) عصام الدين أمين أبو علفه ، " إدارة الموارد البشرية (نظرية والتطبيق) " ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2005.
- (33) على محمد عبد الوهاب /سعيد ليسن عمر "الفكر المعاصر في تنظيم الإدارة" مركز وايدز سير فيس للاستشارات والتطوير الإداري ، 1998.
- (34) علي عبد الوهاب ، "إدارة الأفراد منهج تحليلي" ، القاهرة المكتبة عين الشمس ، 1974.
- (35) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005.
- (36) غسان قاسم اللامي ، " إدارة التكنولوجيا ، مفاهيم ، تقنيات ، تطبيقات عملية " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- (37) محمد فالح صالح ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار كامل لنشر ، الطبعة الأولى ، 2004.

- (38) منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العيد، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الجامعة، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- (39) نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، كلية حقوق، الجامعة الأردنية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999.
- (40) علي لطفي، أحمد الدين سوسي، "انهايار العولمة"، الدار الجامعة، أسكندرية، 2003.
- (41) مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، قطر، الطبعة الأولى، 2005.
- (42) مؤيد عبد الجبار الحديثي، "العولمة الإعلامية"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- (43) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعة، السكندرية، 2003.
- (44) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعة، للنشر والثقافة، 2004.
- (45) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- (46) صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، بيروت، 2002.
- (47) مايكل آرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
- (48) إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، 1990.
- (49) محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة، 2009.
- (50) سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002.
- (51) زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1989.
- (52) نبيل محمد مرسى، "استراتيجيات الإدارة العليا، إعداد، تنفيذ، مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- (53) خالد عبد الرحيم مطر الهييتي، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، دار حامد نعمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- (54) خالد عبد الرحيم مطر الهييتي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- (55) زكريا المطلك الجدوري، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
- (56) معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعة، إسكندرية، 2002.
- (57) أحمد مندور، أحمد رمضان، "اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية"، الدار الجامعة، بيروت، 1990.
- (58) منصور أحمد منصور، "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة"، دار المطبوعات، 1979.

- 59) نظمي شحادة، محمد رسلان الجيوسي ، محمد الباشا الرياض الحلي ، "إدارة الموارد البشرية " ، دار الصفاء للنشر، 2000.
- 60) نعمات أحمد عثمان ، سامية محمد جابر، "الاتصال والإعلام – تكنولوجيا المعلومات -" ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، 2000.
- 61) هوشيار معروف ، "تحليل الاقتصاد التكنولوجي" ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، 2000.

المجلات والمجلات:

- 1) بن زاهي منصور و الشايب محمد الساسي ، "التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية" ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 9-10 مارس 2004.
- 2) عماد حامد، " نحو تعليم المستقبل " ، مجلة العربي ، عدد 494. 2000.
- 3) درويش عبد الرحمان يوسف ، "العوامل المؤثرة في درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، العدد الأول ، نوفمبر 1994.
- 4) محمد سعيد أوكيل ، "اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق" ، مجلة العلوم العلمية والتقنية ، الجزء الثامن ، عدد 01، 1998.
- 5) سواكري مباركة ، " المورد البشري والميزة التنافسية "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
- 6) زهير صباغ وعبد العزيز أبو نبعة ، "التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية" ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، 1990.
- 7) عزايي أممر ومصطفى عبد اللطيف ، "تأهيل الموارد البشرية في ظل التقنيات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد" ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص اندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ن 9-10 مارس 2004.
- 8) عبد القادر مبارك ، "دور الانترنت في التسويق المباشر بين منشآت العمال" ، ملتقى الإداري الثاني ، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، كلية العلوم الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل
- 9) (هواي معراج ، ناصر دادي عدون ، " اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة سيدي بلعباس ، عدد خاص ، أبريل 2005.
- 10) محمد منصف تطار ، "النظام المصرفي في الجزائر والصيرفة الالكترونية" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، عدد 01 ، جوان 2002.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Armand .Dayon , " **Manuel De Gestion**" Ellipses , Auf , Paris,1998.
- 2) A . Martinet , " **Stratégie** " , Vuibert , Paris , 1983 .
- 3) Alain Rallet et autres , " **Le retour de la nouvelle économie** " economica , paris , 2003 .
- 5) Barnard Martory, Daniel Grazet " **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances**" Dunad, Paris, 4ème Edition ,2004.
- 6) Bélanger I. At AL, " **Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines** " , chicotin Gaétan Morin,1999.
- 7) Brahim lahoul , " **les nouvelles technologies de l' information et de la communication l' emploi et le tiers monde** " groupe de recherche pour une stratégie économie alternative (GRESEA), Bruxelles , 1997.
- 8) C.Kennedy : " **Les idées essentielles des auteurs les plus cités** " , édition Maxina , paris ,2002.
- 9) Gerry Johnson , Heran Scholes , " **Stratégique** " , publi-union , paris ,2000.
- 10) Giusepp Usai, " **Technologie de L'information des communication et du calcul au service du développement local, in Antonio sassu et Abdelkader Sid Ahmed , Technologie de l'information et développement économique local**, édition isprom , paris , 2004 .
- 11) Jean Michel Plane , " **Théorie Des Organisation** " , Dunod , Paris , 2000.
- 12) Michel Weill, " **Le management (la pensée , les concepts, les faits)** " , paris ,2001 .
- 13) Michel Germain , " **L'intanrt Economica** ", Paris ,1998.
- 14) Petit Et Autres, " **Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines** " , Edition Gaétan Marin , Québec ,2000.
- 15) P . Charprntier : " **Organisation et gestion de l'entreprise** " , édition : Natham .
- 16) Pierre Casse , " **Le Formation performante** " , Alger ,opu ,1994.
- 17) Rodolphe Helderlé ,William Romieux , " **Intranet Information et Pouvoir Partager** " editon liaison rveilmalmaison ,1998.
- 18) R.A thietrat : " **La Stratégie d'entreprise** " 2 édition M C G RA whill 1991.
- 19) Saadoun Melissa , " **Technologies de l'information et management ,Hermès science publication** " , paris 2000.
- 20) Sekiou Lakdar , " **Gestion du personnel , les éditions d'organisations** " , paris ,1986.
- 21) Tom Peters Et Robert Waterman , " **Le Prix De L'excellence** " , Inter- Edition , Paris , 1984.
- 22) Vatier Raymond , " **Développement de l'entreprise et promotion des hommes , entreprise moderne** " d'édition ,paris ,1984.

المجلات والمقتنيات:

- 1) Braham Prakash , "**Les tic Dans Les pays D'asie en développement**" , revue problèmes économie N°2 , 832 novembre 2003.
- 2) C.H Besseyre Des Horts , "**Typologies Des Pratiques Des Gestion Des Ressources Humaines**" Revue Française de gestion , n°65, 1987.
- 3) D.Petit , A .M.Bengue , " , "**Stratégie Et Gestion Des Ressources Humaines**" , revue française de gestion , n°132, 2001.
- 4) J.L Castro, F Guérin , J.Lauriol , "**Le Modèle Des 3 c en question**" , revue française de gestion , mars –avril 1998 .
- 5) Pierre Jacquet , "**le poids économique des nouvelles technologie**" , Revue sciences humaines , n°32, 2001.
- 6) Philippe Lorimo , Jeun Tarondeau , "**De la stratégie aux processus stratégique**" , Revue français de gestion , N° 117 , 1998.

مواقع الإنترنت:

- 1) بوشنخي عائشة ، "**العمل الجماعي ، لماذا وكيف ؟ - التدريب التعاوني -**" ، ملتقى الوطني تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الواقع والتحديات ، جامعة سعيدة ، 11/10 نوفمبر 2009.
[www.Univ-saida .dz/economie/seminaire/anexe/index om.htm/](http://www.Univ-saida.dz/economie/seminaire/anexe/index om.htm/)
- 2) الصالح واللحيد ، "**التدريب والتقييم الموضوعي مطلبا الحاضر والمستقبل**"
[http : www : alyaum .com/cssuep/](http://www.alyaum.com/cssuep/) يوم الاطلاع : 2010/05/16.
- 3) [http// : www.Algeriatelecom.com](http://www.Algeriatelecom.com).
- 4) [http// : www.Elwatan.com](http://www.Elwatan.com).
- 5) [http// : www.Otalgerie.com](http://www.Otalgerie.com).
- 6) [http// : www.Wataniya.com](http://www.Wataniya.com)

الملاحق

استمارة البحث

في إطار إتمام مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، يسرنا أن نتعاونوا معنا في إتمام وإنجاح بحثنا هذا والذي يحمل عنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية.

إذا أردتم الإجابة على أسئلتنا، فهذا لا يأخذ من وقتكم الكثير، وسيكون من دون شك عونكم لنا في كشف الحائق وإقامة بحث علمي.

*من أجل كل سؤال ضع علامة [X] في الخانة التي توافق إجابته، ويسعدنا أن يصل رأيك بكل شفافية

المعلومات العامة :

الوظيفة التي تشغلونها حاليا

إطار سامي ☐ إطار عادي ☐ عون مؤهل ☐ عون منفلذ ☐

أسئلة متعلقة بموضوع البحث :

1- هل تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم ؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برنامجا لتدريب العامل للعمل على تطوير أدائه ؟

نعم ☐ لا ☐

3- هل استفدت من دورات تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل تعتقد أن التدريب يكون مفيدا في رفع القدرات والمهارات ؟

نعم ☐ لا ☐

5- من الضروري تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات العاملين لاستخدام التكنولوجيا ؟

☐ لا

☐ نعم

6- هل تناسبت موضوعات برامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك الحالية بالمؤسسة ؟

☐ لا

☐ نعم

7- هل المهارات والقدرات التي اكتسبتها من البرامج التدريبية ساعدتك في استخدام التكنولوجيا الحديثة ؟

☐ كثير

☐ متوسط

☐ قليلا

8- هل الأجر الذي تتقاضاه مقابل وظيفتك مرضي؟

☐ لا

☐ نعم

9- هل الزيادة التي تلقيتها في الأجر راجعة إلى ؟

☐ أداء المبدول

☐ الكفاءة المهنية

☐ الأقدمية في العمل

10- إذا تلقيت مكافآت وعلاوات إضافية هل ترفع من مهاراتك وقدراتك ؟

☐ لا

☐ نعم

11- من خلال وظيفتك التي تقوم بها في مؤسستك ما هي الحاجات التي تشبّعها؟

☐ حاجات الاحترام والتقدير

☐ حاجات الأمن والاستقرار

☐ حاجات المعيشة

12- هل سبق وأن منحت لك المؤسسة الثواب؟

☐ لا شيء

☐ الثلاثة معا

☐ مبالغ مالية

☐ تقديم لوحات الشرف

☐ الشكر والثناء

13- هل نظام الترقية المعمول به في المؤسسة يتبع طرق عادلة علمية؟

مستوى الكفاءة والأقدمية ☐ الشهادة العلمية ☐ المحسوبة وطرق غير عادلة ☐

14- هل تعزز الأعراف والتقاليد المتبعة في المؤسسة على تقديم الحوافز للعاملين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف؟

نعم ☐ لا ☐

15 هل الخدمات الاجتماعية المقدمة لكم من طرف مؤسستكم ؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐