

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

أثر تكنولوجيا الإتصال و المعلومات على تسيير وظيفة الموارد البشرية

بالمؤسسة الوطنية: الجزائرية للمياه

من إعداد: عياد سيدي محمد

تحت إشراف: بندي عبد الله عبد السلام

2008

تَشْكُرَات

الشكر والتقدير

« أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى.

« كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام الذي لم يبخل علي بنصائح القيمة وإسهاماته المفيدة وبصماته الواضحة ونصائحه السديدة وتعامله ذو الميزة العالية وكل الميزات التي تركت انطبعا علي صفحات هذا الموضوع.

« أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين بالمؤسسة الجزائرية للمياه منهم السيد عمراوي عبد القادر، ولا أنسى أن أشكر كل من أعانني في إنجاز هذا الموضوع منهم: حميدي إيمان، ازناسني علي ، مهداوي باسم، عياد سيد احمد ورضا ، وكل الأصدقاء اللذين أعانوني ولم يبخلوا عني بأرائهم ومساعدتهم.

إهداء

- ◀ إلى من أنا ر لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي أبي وأمي أطال الله في عمرهما.
- ◀ إلى كل من علمني من اساتذة وأصدقاء
- ◀ إلى جميع إخوتي.
- ◀ إلى أولاد أختي: نسرين، يامنة، إحسان، ليندة
- ◀ إلى جميع زملائي وأصدقائي في الدراسة أخص بالذكر: بغدادي حياة، زهية وهيبة، نبيل عبد الرحمن، مريم، نرجس، بشرى، أسامة، وحيد، جواد، ياسين، هوارى، ندير، زناقي، بن يحيى عدنان، محمد وإلى إيمان.
- ◀ إلى من عرفت من قريب وبعيد.

"بسم الله الرحمن الرحيم"

"قل اللهم مالك الملك تؤتي الملك من تشاء وتترع الملك ممن تشاء وتعز من

تشاء وتدل من تشاء بيدك الخير إنك على كل شيء قدير".

الفهرس

الفصل الأول عموميات حول وظيفة الموارد البشرية

1مقدمة
	المبحث الأول تسيير وظيفة الموارد البشرية
2المطلب الأول :لمحة تاريخية حول تطور وظيفة الموارد البشرية
2الفرع الاول: ظهور الوظيفة 1850 - 1944
4الفرع الثاني: مصير الوظيفة 1945-1990 Essor de la fonction
5الفرع الثالث :الاهتمام واعتراف بالوظيفة 1990
7الفرع الرابع: مختلف المفاهيم للموارد البشرية
12المطلب الثاني :الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية
12المطلب الثالث: مختلف سياسات تسيير الموارد البشري
13المطلب الرابع :الأسباب الرئيسية للتغير الحديث للموارد البشرية
	المبحث الثاني: مهام وظيفة الموارد البشرية
14المطلب الأول: التخطيط الموارد البشرية
14الفرع الأول :مختلف تعاريف لتخطيط الموارد البشرية
17الفرع الثاني :أهمية التخطيط
18الفرع الثالث: المشاكل التنشأ عن غياب أو سوء التخطيط الموارد البشرية
20الفرع الرابع: أهم العوامل الواجب أخذها بعين في الاعتبار عن التخطيط الموارد البشرية...
20الفرع الخامس: خطوات عملية الاستقطاب
24المطلب الثاني :استقطاب
25الفرع الاول :أهمية عملية الاستقطاب
26الفرع الثاني :العوامل الواجب مراعاتها أثناء عملية الاستقطاب
26الفرع الثالث :مصادر اختيار الموظفين
28أ- المصادر الداخلية
28ب- المصادر الخارجية

31	الفرع الرابع :مزايا و مساوى مصادر الاستقطاب.....
33	الفرع الخامس : خطوات عملية الاستقطاب.....
34	المطلب الثالث : الاختيار
34	الفرع الأول : تعريف الاختيار
35	الفرع الثاني معايير الاختيار
37	المطلب الرابع : تحفيز الأفراد
37	الفرع الأول : تعريف تحفيز الأفراد
38	الفرع الثاني :العوامل تؤثر على سلوك العمال
39	الفرع الثالث :النظريات الخاصة بالعملية التحفيز
42	الفرع الرابع:شروط نظام جيد للحوافز
42	الفرع لخامس:أنواع الحوافز
42	الفرع السادس :أهداف الحوافز
43	المطلب لخامس: التدريب
43	الفرع الاول: محاولة تحديد مفهوم التكوين
46	الفرع الثاني: تحديد المصطلحات
47	الفرع الثالث: العلاقة بين التعليم و التكوين
48	الفرع الرابع :مبادئ التكوين
52	الفرع الخامس : أهمية وأهداف التكوين
55	الفرع السادس: جهة المسؤولة عن التكوين
58	الفرع السابع : نظام التكوين
60	المطلب السادس: الإستراتيجية للموارد البشرية
60	الفرع الاول : تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
61	الفرع الثاني : إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.....
63	الفرع الثالث : تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية.....

64 الفرع الرابع : تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية.

65 الفرع الخامس: تنفيذ الإستراتيجية.

66 خلاصة الفصل

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

مقدمة

المبحث الأول المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية

68 المطلب الأول: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

68 الفرع الأول: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

71 المطلب الثالث: مكونات نظام التنمية البشرية.

71 الفرع الأول: مكونات التنمية المرتكزة على تحليل و تطوير المورد البشري

72 الفرع الثاني: مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل

72 الفرع الثالث: مكونات التنمية المتركزة إلى التنظيم

المبحث الثاني الإستراتيجية المعاصرة لوظيفة الموارد البشرية

74 المطلب الأول : إستراتيجية تغيير قبل كل شئ

76 المطلب الثاني : أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة

76 الفرع الاول : الإستراتيجية الهجومية

77 الفرع الثاني: الإستراتيجية الدفاعية.

77 الفرع الثالث: الإستراتيجية الانهزامية.

77 الفرع الرابع: الإستراتيجية الوسطية.

77 الفرع الخامس: إستراتيجية تكوين و تنمية الموارد البشرية

78 1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

80 2- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

82 ا- إستراتيجية إدارة المعرفة

84 ب- إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

85 ج- الإستراتيجية تنمية القيادات الإدارية

86 د- إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني¹

المبحث الثالث دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية

87	المطلب الأول: التكوين من منظور إدارة الغداء
88	المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء و علاقته بالتكوين
88	الفرع الأول : تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين
88	الفرع الثاني: توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين
89	الفرع الثالث: تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين
90	الفرع الرابع: تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين
91	المطلب الثالث: الرؤية الإسلامية لدور الإنسان و مسؤولياته في مواقف العمل
91	الفرع الاول: التفكير و أعمال العقل
93	الفرع الثاني: إعداد النفس و السعي لاكتساب المعرفة و المهارة.....
95	المطلب رابع :التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
95	*زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة
95	*التغيرات في تركيب القوى العاملة
96	*نظم المعلومات في الإدارة الأفراد
96	*العائد و التعويض العاملين.....
97	*زيادة حجم القوى العاملة
98	الخاتمة الفصل.....

الفصل الثالث اثر تكنولوجيا الاتصال على المؤسسة وعلى وظيفة الموارد البشرية

المبحث الاول: طبيعة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال

99	المطلب الأول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.....
99	الفرع الاول تعريف التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال
103	الفرع الثاني خصائص التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال
104	المطلب الثاني: نشأة شبكة الانترنت.....
107	الفرع الاول تعريف شبكة الانترنت.....
108	الفرع الثاني تأثير تقنيات الانترنت على العملية التجارية.....
109	الفرع الثالث تعريف الانترنت.....
110	الفرع الرابع: الاكسترانت.....

110المطلب الثالث: التجارة الالكترونية.
111الفرع الأول: عناصر وخصائص التجارة الالكترونية.
111الفرع الثاني: التعريف بالتجارة الالكترونية.
	المبحث الثاني الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة
114المطلب الأول دواعي اعتماد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.
115الفرع الأول الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة.
1171/ الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال في التنظيم المؤسسة.
1172/ الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال في عملية التسيير.
1173/ الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال في حصول على المعلومات.
118المطلب الثاني الانترنت والانترانيت في المؤسسة.
118الفرع الأول الانترنت و المؤسسة.
124الفرع الثاني الانترانيت والمؤسسة.
126الفرع الثالث تعريف الاكسترانيت.
	المبحث الثالث الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تسيير
	وظيفة الموارد البشرية
128المطلب الأول مكانة الموارد البشرية في المؤسسات المعصرة التي تستعمل تكنولوجيا الاتصال.
128الفرع الأول حيث عملية التسيير المولود البشرية.
130الفرع الثاني حيث التنظيم الموارد البشرية.
133الفرع الثالث من حيث تطوير الكفاءات الجماعية.
134خلاصة الفصل.
	الفصل الرابع دراسة حالة
135المقدمة.
	المبحث الاول تقديم الجزائرية للمياه
136المطلب الاول تعريف الجزائرية للمياه.
137المطلب الثاني تنظيم جزائرية للمياه.

المبحث الثاني الدراسة الميدانية

140المطلب الأول موضوع الدراسة
140المطلب الثاني العينة المقصودة
141المطلب الثالث تحليل النتائج
155خلاصة الفصل
156الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	الوظيفة الموارد البشرية عبر العصور	05
2	التطور الذي حصل بانتقال من إدارة الموارد الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية	07
3	مقارنة بين إدارة الأفراد و تسير الموارد البشرية حسب 1997SREWUORB	11
4	دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الاستقطاب	25
05	مزايا و عيوب الاستقطاب الداخلي والخارجي	30
06	إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	73
08	استخدام الانترنت في العالم و في مختلف جهات السنة	111
09	الفرق بين الإعلان التقليدي والإعلان على شبكة الانترنت	126
10	أهم الفروق بين الإنترنت والانترانيت	129
11	نوع تكنولوجيا والاتصال المستعملة في المؤسسة	149
12	تحديد استعمال تكنولوجيا والاتصال في وظيفة الموارد البشرية	152

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	الترباط بين التخطيط الموارد البشرية و الوظائف	01
20	خطوات عملية التخطيط	02
23	يوضح إجراءات التصرف في فائض وعجز في اليد العاملة	03
33	مصادر الاستقطاب	04
37	نموذج طلب التوظيف	05
38	سلوك الإنسان و طريقة تحفيزه	06
39	نظرية ماسلو	07
49	منحنى التعلم	08
50	المنحنى ذو البداية البطيئة:	09
57	تحديد حاجات التدريب	10
87	ميزانية رأس المال الفكري	11
125	لبريد الالكتروني في مركز إشكاليات المؤسسة	12
131	تنظيم العام لشبكة الانترنت و الإكسترا نيت	13
135	مراحل برامج العمل الجماعيا	14
141	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه	15
142	الهيكل التنظيمي لوحدة تلمسان	16
145	الحاسوبات المزودة بالانترنت في المؤسسة	17
146	عدد العمال المستخدمين للحاسوب الآلي	18
147	الصعوبات التي يواجهها العمال أثناء استخدام الانترنت	19
148	نوع الصعوبات التي يواجهها العمال أثناء استخدام الانترنت	20
150	الوسائل الاتصال أكثر استعمالا	21
151	مدى توظيف الوسائل الاتصال والمعلومات في مختلف مصالح المؤسسة	22
153	الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في إدخال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات	23
154	توافق إستراتيجية تكنولوجيا الاتصال والمعلومات مع إستراتيجية المؤسسة	24
155	الوقت المتاح للتكوين في مجال استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات	25
156	استعمال التكنولوجيا المعلومات والاتصال مع المتعاملين	26
157	اثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة	27
158	اثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة	28

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يعرف الاقتصاد العالمي تحولات هامة أفرزتها معطيات مختلفة أبرزها وأهمها التطورات التكنولوجية خاصة ما تعلق منها بأنظمة الاتصال عن بعد، هذا التطور جعل الاقتصاد العالمي يستفيد من السرعة والفعالية التي يوفرها له، وظهرت إلى الوجود أفكار اقتصادية جديدة تعكس هذه التطورات التي تسمح بتجسيدها. ومن الأسباب التي أفرزت هذه الأفكار الجديدة هو التقدم التكنولوجي الباهر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث عرفت تقنيات الاتصال السلكية واللاسلكية تطورات رهيبية وفرت السرعة التي يحتاجها الاقتصاد كعامل من عوامل اختيار الزمن الضروري لاتخاذ و تنفيذ مختلف القرارات الاقتصادية إن الثورة التكنولوجية التي شهدتها العالم خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتشمل الانترنت وتكنولوجيا أقمار المواصلات والهواتف النقالة و الحواسيب السريعة بالإضافة إلى تطور استخدام الإعلام الآلي، إلى غير ذلك من تقنيات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بحيث هذه الأخيرة جعلت هذه التقنيات المتطورة العالم بالرغم من اتساع رقعته الجغرافية يعيش و كأنه قرية صغيرة بما تحي به كلمة القرية من علاقات قرابة و جوار ومحدودية الزمان والمكان، وكما هو الحال في القرية الصغيرة فإن كل ما يحصل في البقعة ينتشر خبره في أثره في الجزء الآخر ومن خلال كل هذا يظهر لنا ملامح العولمة التي تلعب ببراعة على حبلين ، حبل التقدم التكنولوجي وتعاضم دور المعلوماتية من جهة ن وحبل الفشل الذريعة للاشترابية من جهة أخرى .

و وسط هذه التحولات شهد العالم تطورات كبيرة في استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات و الاتصال ، وساهم بذلك في اندماج وارتباط مختلف الأطراف العالمية في المنظومة مالية وإعلامية ومعلوماتية واحدة و لقد ساعد هذا الارتباط على ظهور الذكاء الاصطناعي ، وما رافقه من التطور الكبير في مجال المعلوماتية وفعالية تكنولوجياتها خاصة بالنسبة للدول المتطورة التي استطاعت من خلال هذا التفوق التكنولوجي الدخول في نورة اقتصادية تمنح لها إمكانيات جديدة لتحقيق التراكم الرأس المالي و بالتالي التأثير

على أنماط التنسيير والاستهلاك والاستثمار والإنتاج مما يؤدي إلى تغير واضح في أساليب و طرق ممارسة الأعمال .

فلقد أحدثت الثورة الالكترونية انقلابا حقيقيا في النشاط الاقتصادي وأدخلت البشرية في عصر جديد وستؤدي هذه الثورة إلى اختفاء العديد من المصطلحات مثل السلطة والمسؤولية و وحدة التوجيه . فالعالم يتغير باتجاه المعلوماتية و التكنولوجيا و تحديث ، وستزداد إمكانية الارتباط بشبكات عالمية وأقمار صناعية وستتجه أبعاد الأداء البشرية إلى العقل البشري وسيفرض العلم نفسه ليكون قوة أساسية من قوى الإنتاج ، ومن هذا المنطلق أصبح الاستثمار في مجال المعرفة يتجاوز بكثير من نظيره في المجال المادي بفعل التركيز المكثف على الجانب المادي فالموارد المخصصة للاستثمار في المجال البحث والتعليم وكذا في تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبحت تزداد باستمرار باعتبار أن هذا الاستثمار يساهم في الإنتاج ونشر المعارف التي لها دور هام في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية فتكنولوجيا الاتصال والمعلومات ساهمت في تحريك النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة ، فهي الوسيلة بقاء وأداء لا يمكن الاستغناء عنها في ظل التحديات الاقتصادية متعددة ومتنوعة ، ومتغيرات التكنولوجيا سياسة اجتماعية تتابع و تتسارع تلوى بعضها البعض منذ فترة الثمانينات وبداية ظهور ما يعرف بالاقتصاد الجديد الذي يتميز بالعالم المفتوح يعتمد القدرة التنافسية كمعيار للتقدم .

و لما كان أهم سمات الحياة الاقتصادية الحديثة ، هو الدور الذي يلعبه فيها التغيير و التجديد وذلك بالتحكم بالدرجة الأولى في المعلومات (البيانات والمعطيات) ، لاسيما بعد اتساع دائرة المعرفة والبحث في شتى الميادين، و ظهور الأجهزة الالكترونية المستخدمة في تكنولوجيا الاتصال و المعلومات من حيث طرق تجميعها و معالجتها و حفظها و استرجاعها بالسرعة و الوقت المناسبين، و بذلك أصبحت المعلومات وسيلة ذات أهمية بالغة في المساعدة على اتخاذ القرارات والمتابعة والتنظيم، من أجل الوصول إلى الهدف المنشود. بحيث أصبحت تستخدم في ميدان عديدة في المؤسسة تسيير الطلبات (المشتريات) و المخزونات وكذلك تساهم في التقليل من استخدام واستعمال الوثائق الخاصة بعدد من العمليات (طلبات الشراء، مستندات الطلب و الاستلام، الزبائن

و الموردين ...) و كذا تنقل الأسواق (متوجات جديدة, تذبذب الأسعار...), و كل هذا يؤدي عموماً إلى تشكيل حجم معتبر من المعطيات مما يستلزم في أغلب الأحيان عمليات معالجة و استحداث هامة و متكررة: حجز, مراقبة, حسابات, تجديد... الخ.

ومما لا شك فيه فإن المعرفة و تكنولوجيا تشكّلان أسس القوية والرئيسية لتحسين الإنتاج ، ليس فقط لأنها أدوات حديثة في عملية الإنتاجية، بل لأنها تعمل على زيادة كفاءة وفعالية أداء الأفراد و المؤسسات، وتسعى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال إلى تحقيق هذه المهمة من خلال التوسع استخدام التطبيقات الالكترونية والتقنيات المتطورة وعلى الضوء هذه المتغيرات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية أصبحت المعرفة تحل محل المال من حيث القدرة على تحريك الاقتصاد ولهذا يميل عدد كبير من الباحثين والكتاب إلى معالجة المعرفة باعتبارها احد العناصر الإنتاج بالإضافة إلى العمل والتنظيم ورأس المال ، كما أصبحت تعامل على أنها احد أهم المكونات رأس المال البشري الذي يعتبر العنصر الخالق للابتكارات و التجديد .

فالوضع الجديد سيفرض على المؤسسات الاقتصادية تبني إستراتيجية مستحدثة تسمح بالانفتاح واستيعاب المتغيرات العالمية وتبني أساليب متطورة تتلاءم و الثورة المعلومات ، فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات يصاحبها تغير واضح في طرق ممارسة الأعمال وفي أساليب التخطيط و مراقبة الإنتاج ، فلقد أصبحت هناك مفاهيم جديدة و دخلت العديد من الشركات إلى التجارة الالكترونية التي تتطلب ضرورة وجود أنظمة فعالة تلبي حاجيات المعلوماتية ، فالمعلومات إذا أحسنت استغلالها تعد سلاحاً يساعد المؤسسات على البقاء والاستمرارية والإتصاف بالميزة التنافسية قوية كما كان دورها في الماضي محدودة مع المواد المادية أخرى، كما أن المهارات و المعارف والتقنيات الجديدة أصبحت اليوم بمثابة مرجعيات لهوية المؤسسة، والرجوع إليها يسمح بتحديد نقاط الضعف و القوة و يتيح للمؤسسة إمكانية النظر بأكثر شمولية لقدرتها، ويسمح كذلك برفع أداءها وزيادة تنافسها سواء على مستوى المحلي الإقليمي أو العالمي .

إن موضوع هذه المذكرة يتناول تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأثرها على تسير وظيفة الموارد البشرية بحيث لم يتطرق إليه الكثير من الطلبة و الباحثين وذلك انه عندما نذكر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات يذهب الكثير إلى ذكر التجارة الالكترونية و الانترنت.

وقد تناول هذا الموضوع العلاقة التي نتجت عن استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، مع المؤسسة بصفة عامة ثم حاولنا التركيز على أثرها على تسيير وظيفة الموارد البشرية.

ولقد واجهنا صعوبات كثيرة عند انجاز هذه المذكرة فمثلا في الجانب النظري قلة المراجع المتعلق بلب الدراسة خاصة باللغة العربية في غالب المكتبات التي قمنا بزيارته في حين وجدنا في الكتب الأجنبية المعلومات ولكن لم يمنع ذلك من خلق صعوبات خاصة في عملي الترجمة وإيجاد المرادفات المناسبة باللغة العربية وأما بجانب النظري فواجهنا نفس الصعوبات التي واجهها اغلب الطلبة وذلك كون المؤسسة ترفض التعاون مع أي عنصر خارجي لها.

وأهمية هذا الموضوع تكمن في عديد من الأسباب و الدوافع ومن أهمها تبين أهمية تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المؤسسات التي جعلت السرعة من أهم الأسس المعتمد في الأداء الأعمال. وكيف قلصت هذه التكنولوجيا من أعمال التقليدية لوظيفة الموارد البشرية و محاولة إعطاء وصف حقيقي لمدى أهمية تبني المؤسسة لهذه تكنولوجيا.

وترتكز مشكلة هذه الدراسة في التعرف على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات و الآثار التي يمكن أن تتركها، بالإضافة إلى دواعي اعتماده في المؤسسة وقد حالنا صياغة إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

- ما هو اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير وظيفة الموارد البشرية؟ وبمعنى آخر كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تتماشى مع تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات؟
و لإجابة على هذه الإشكالية وجب علينا القيام بدراسة ميدانية بغية معرفة إلى أي مدى اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير وظيفة الموارد البشرية و هذا بالاعتماد على الفرضية التالية:

- لقد أصبح التماشي مع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في العصر الحلي ضروريا لعصرنة إدارة موارد بشرية .

إن هذه الدراسة من الدراسة الوصفية التي تهدف إلى توضيح النتائج التي أفرزتها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأثارها على تسيير وظيفة الموارد البشرية ، مع دراسة المعطيات

المرتبط بها ، وهذه تعتبر خطوة نحو فهم هذه التكنولوجيا ، والدراسة الوصفية لا تقتصر على جمع المعلومات وإنما تعتمد على تصنيف البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها بحيث يمكن إصدار تعميمات بشأن الدراسة

ولقد قمنا بمعالجة هذا الموضوع بتقسيمه إلى قسمين قسم خاص بالجانب النظري والدي يحتوي على ثلاثة فصول أما الثاني خاص بالجانب التطبيقي و يحتوي على فصل واحد

الفصل الأول:

سوف نتطرق إلى عموميات حول تسيير وظيفة الموارد البشرية بحيث قسمناه إلى مبحثين ،المبحث الأول تسيير وظيفة الموارد البشرية وذلك بإعطاء لمحة تاريخية عن الوظيفة والأسس التي تعتمدها وفي المبحث الثاني سوف نتكلم عن مهام وظيفة الموارد البشرية واختصاصاتها

الفصل الثاني:

سوف نتكلم عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة أي لت تستعمل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وقد قمنا إلى تقسيمه الثلاثة مباحث ،المبحث الأول المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية و المبحث الثاني الإستراتيجية المعاصرة لوظيفة الموارد البشرية و فد خصصنا المبحث الثالث دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية.

الفصل الثالث:

يتضمن اثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة وعلى التنظيم وعلى تسيير وظيفة الموارد البشرية و قد قسمناه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول طبيعة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال و المبحث الثاني تكلمنا عن الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة فيحين خصصنا المبحث الثالث إلى الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تسيير وظيفة الموارد البشرية

الفصل الرابع :

فقد تضمن دراسة حالة لمؤسسة وطنية الجزائرية للمياه.

الفصل الأول

عموميات حول وظيفة الموارد البشرية

المبحث الأول :

- تسير وظيفة الموارد البشرية.

المبحث الثاني :

- مهام وظيفة الموارد البشرية.

الفصل الأول عموميات حول وظيفة الموارد البشرية:

مقدمة الفصل الأول:

يعد موضوع تسير وظيفة الموارد البشري من المواضيع الهامة التي لقت اهتماما كبير من دول العالم وذلك أنها تعتبر عنصر جوهري وفعال في تنمية الاقتصادية على جوانب المختلفة لنشاط الاقتصادي سواءا بالنسبة للمؤسسة أو الاقتصاد القومي ككل و عليه فان وظيفة الموارد البشرية تعد من المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو الاقتصادي و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة و لأجل ذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى المفهوم تسير وظيفة الموارد البشرية و كيفية عملها وتنظيمها وقد قمنا بتقسيم العمل إلى

مبحثين :

- المبحث الأول تسير وظيفة الموارد البشرية
- المبحث الثاني مهام وظيفة الموارد البشرية

■ المبحث الأول: تسيير الوارد البشرية:

لقد أضحي أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة ، و نجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي : الأجور و الحوافز ، التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم و تحليل العمل ، سياسة الاختيار و الاستقطاب هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و مهامها ، لذلك و جب عليها كسب و تنمية و الحفاظ على هذا المورد .

المطلب الأول : لمحة تاريخية حول تطور وظيفة الموارد البشرية

لقد أكد العديد من الكتاب الاقتصاديين بان وظيفة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل و عوامل أدت إلى ظهورها و تطورها داخل المؤسسة .ومن خلال مطالعتي لاحظت بأنه هناك بعض اختلافات في تقسيمها. أي عدد المراحل التي مرت بها الوظيفة، فمثلا هناك من يقسمها إلى ثلاثة مراحل¹ و هناك من يقسمها إلى ستة مراحل² وغيرها من التقسيمات.

المهم أن إدارة الموارد البشرية ظهرت حديثا، و ذلك بتطور حجم المصانع و زيادة رأس المال و ظهور الآلات. كل هذا أدى إلى البحث أكثر فأكثر على ليد العاملة. ومع توسع نشاطات أرباب العمل حتم عليهم إسناد هذه المهمة -استقطاب اليد العاملة- إلى إدارة مختصة بالأفراد (التوظيف، الأجر، تقسيم العمل..). و عليه ارتأيت إلى اختيار تقسيم جون بيار³ حيث انه يقسمها إلى ثلاثة مراحل وهي كالتالي :

الفرع الأول: ظهور الوظيفة 1850-1944

من المعلوم أن ظهور آلات إلى الزيادة في اليد العاملة الغير متخصصة و ذلك للاستعمال طرق عشوائية في توجيه اليد العاملة. مما أدى إلى ضعف إنتاجية هذه الأخيرة وانتشار الفوضى في المؤسسات وغيرها من المشاكل. و ذلك إلى غاية سنة 1890، حيث أن تايلور جلب طرق جديدة خاصة بتنظيم العمل و الذي عرف بالتنظيم العلمي للعمل . و ذلك انه استطاع أن يبرهن بأنه يمكن أن نقوم باستغلال أحسن و بأقصى حد لليد العاملة. و ذلك باستعمال طرق علمية و دقيقة ، أدت إلى ظهور مهمات جديدة كالتكوين و الاختصاص في المهام ... كما أن تايلور توصل إلى ما سماه بأسس الأربعة للإدارة :

¹ ربابعة، علي محمد. إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية/عمان: دار صفاء للنشر 2003

² صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر 2002

³ Ressource humaine et gestion du personnel Jean-Marie Peretti 2eme édition © librairie, avril 1998 .20 rue berbier-du-mets 75647-paris cedex 13

- التطور الحقيقي في الإدارة .

-الاختيار العلمي للعامل.

-الاهتمام بالتنمية و تطوير العاملين .

-التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين .

فأما المقصود بالتطور الحقيقي في الإدارة عند تايلور هو تعويض الطريقة التجريبية أو العشوائية في التسيير والتي تعتمد على التخمين والخبرة. بمنهج آخر، علمي مبني على أسس منطقية و علمية تنتهج طريقة الملاحظة المنظمة و تقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداءها في واقع علمي، و ذلك بتبسيط الأعمال المطلوبة واختصارها.

فأما فيما يخص الاختيار العلمي للعاملين يرى تايلور انه يكون بعد التأكد من توفر القدرات لديهم والمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية الوظيفية .

فحين المبدأ الثالث (الاهتمام بالتنمية و تطوير العاملين) فيقصد به القيام بتعليم العمال و تدريبهم وذلك للحصول على أفضل إنتاجية إذ انه حسب تايلور إن تدريب العمال أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل

أما بالنسبة للتعاون الحقيقي بين الإدارة و العمال هو الركن لنجاح الإدارة و يعتقد بأنه يمكن التوفيق بين رغبة العامل في الزيادة الأجر و رغبة صاحب العمل (الإدارة) في للنقص من التكاليف، وذلك برفع إنتاجية العامل بحيث يحصل على نسبة من الدخل الزائد المحقق نتيجة ارتفاع معدل إنتاجيته

و مع هذه النظرية بدت و تطورت المؤسسات إلى أحجام كبيرة. وبالتالي استخدام عدد هائل من العمال بالإضافة إلى ظهور نقابات و بالتالي خدمات الأفراد التي بدأت تقوم بالمهام التالية -التوظيف و تقسيم العمل و تحسين كفاءات العمال وكان هذا الظهور في بداية القرن 4^{xx} وهذا عند عجز صاحب المؤسسة بالتكفل بهاده المهام. كما أن التجارب التي قام بها الطن مايو حول تأثير ظروف العمل في إنتاجية العمال مع العديد من الباحثين، أدت إلى تأسيس نظرية المدرسة العلاقة الإنسانية والتي بدورها أعطت نفساً جديداً للوظيفة في نفس القرن.

الفرع الثاني: مصير الوظيفة 1945-1990 Essor de la fonction

بعد سنة 1945، توسعت و تعددت نشاطات النقابات العمالية في مختلف المؤسسات. وهذا بسبب العدد الهائل للعمال الذي أصبحت تستخدمه المؤسسة مما أدى إلى زيادة من احتياجات إلى خدمات الموارد البشرية في سبيل حل مشاكل والانشغالات العمال . و ذلك راجع إلى عوامل عديدة منها :

⁴ Ressource humaine et gestion du personnel Jean-Marie Peretti 2eme édition © librairie, avril 1998 .20 rue berbier-du-mets 75647-paris cedex 13

الحاجة لتحسين ظروف العمل بالنسبة للعمال وتخصص في العمل و تنظيم تسيير (تدرج السلطة) وتطور تشريعات الاجتماعية ، والتطور التكنولوجي وانتشار النقابات العمالية... كل هذا جعل وظيفة الموارد البشرية تأخذ مكانة مرموقة في المؤسسة. بحيث أصبحت جزء لا يتجزأ من الإدارة. مثلها مثل الوظائف الأخرى كالسويق والمحاسبة والإنتاج.

كما أن الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال ، وإنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ، كان هذا بمثابة بداية لظهور مراكز أقسام شؤون الموارد البشرية التي عرفت ازدهار خاصة بعد إعداد برنامج تدريبي في إحدى الكليات الأمريكية حيث انه أصبح المجال إدارة الموارد البشرية متواجد على نحو ملائم في سنة 1925⁵ وذلك بفتح أقسام خاصة الموارد البشرية في مختلف الشركات الكبرى والحكومية.

الفرع الثالث: الإهتمام والإعتراف بأهمية الوظيفة (Remise en cause et reconnaissance 1990):

سمحت أزمة الممتدة ما بين 1975-1990⁶ إلى إظهار أهمية وإستراتيجية نوعية المناجمنت للموارد حيث سمحت للوظيفة أن تأخذ صفة شرعية و مستقرة في المؤسسة. بإضافة إلى أن المختصين الجدد في الموارد البشرية أصبحوا يشاركون في الإدارة العامة للمؤسسة . وذلك أن مدير مصلحة الأفراد أخذ صفة جديدة وهي مدير الموارد البشرية. حيث أصبح عنصر لا يتجزأ من أعضاء لجان الإدارة. وتجلت مسؤولية مدير الموارد البشرية في تجنيد المؤسسة لمواجهة التحديات التي ظهرت في سنوات التسعينات و نذكر منها:

- التطور التكنولوجي التي أخلت في التوازن بين كمية(عدد العمال) و النوعية العمال(المهارات) الموجودة في المؤسسة و احتياجات الكفاءات .و ذلك راجع إلى نمو وتغير التكنولوجي المستمر، حيث وجب على المؤسسة أن تتحكم و تحيط بهذا التغير بتوفير يد عاملة ذات الكفاءة و الفعالية في أداء الوظائف .

- نمو الاقتصاد الدولي الذي يفرض على المؤسسات البحث عن الفعالية ، و كذا تحقيق قيمة مضافة بأقل تكلفة ممكنة (تخفيض تكليف اليد العاملة) .

-تفهم الاقتصاد الدولي الذي يفرض على المؤسسة تحولات مفاجئة و الغير المتوقعة في نشاطاتها ، و التي يجب التأقلم معها بسرعة.

- تقدم يد العاملة الحالية في السن مع نسب توظيف أقل لليد العاملة الفنية.

- تطور الاجتماعي والثقافي للعمال و التنوع متطلبات و سلوك الأشخاص .

⁵ صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ص 25: دار الجامعة الجديدة للنشر 2002

⁶ Ressource humaine et gestion du personnel Jean-Marie Peretti 2eme édition © librairie, avril 1998 .20 rue berbier-du-mets 75647-paris cedex 13

الجدول 1 الوظيفة الموارد البشرية عبر العصور⁷

المرحلة	التطور
1 1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود وظيفة الأفراد بصفة رسمية - توظيف مباشر من طرف المسير أو صاحب العمل - مركزية الوظائف أو مهام: دفع المرتبات و المباشرة من الإدارة - مواجهة المشاكل من طرف أصحاب العمل بصفة مباشرة مع الثورة الصناعية - ظهور في بعض المصانع مناصب عمل جديدة في فترة الحرب العالمية الثانية (سيكريتريا الاجتماعية)
2 1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> - اكتساب وظيفة الأفراد الصفة الرسمية داخل المنظمة أي خلق مصلحة خاصة بها - تحويل سيكريتريا إلى خدمات خاصة بالأفراد حيث باشرت بالقيام بالوظائف التالية: أجور، تطوير موارد البشرية، علاقات العمال - بفضل خدمات الأفراد تطوير مناصب في محيط العمل مما أدى إلى تلبية حاجات العمال - ازدهار خدمات الأفراد بظهور الفكر التيلوري و مبدأ مدرسة العلاقات الإنسانية
3 1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> - ظهور نشاطات علاقات الصناعية - نمو نشاطات النقابية - توسع و إعادة هيكلة و وظيفة الأفراد - تطور الهيئات المختصة بالموارد البشرية (جمعيات، منظمات.)

⁷ Gestion de ressource humaine en perspective

<ul style="list-style-type: none"> - تحول وظيفة الموارد البشرية و العلاقات الصناعية - تقلص سلطة النشاط الصناعي - تطور تشريعات العمل - تطور الإعلام الآلي و نظام معالجة الأجور - تحسن كفاءات التسيير الموارد البشرية 	<p style="text-align: center;">4</p> <p style="text-align: center;">1960-1980</p>
<ul style="list-style-type: none"> - *أصبحت وظيفة الموارد البشرية مثلها مثل الوظائف الأخرى داخل المنظمة - *القيام بمهام أخرى وجديدة خاصة بمشاكل العمل، التقاعد، وتسيير الكفاءات والتحفيز والعمل، التغيير التكنولوجي، الصحة، التامين ... 	<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">1980-1990</p>
<ul style="list-style-type: none"> - هذه مرحلة عرفت تساؤلات و تحولات في دور تسيير الموارد البشرية. - في هذه المرحلة عرفت من جديد كفاءات المسؤولين الموارد البشرية. 	<p style="text-align: center;">6</p> <p style="text-align: center;">1990- إلى يومنا هذا...</p>

الجدول رقم 2

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة توجيه • تلقي مشاكل الأفراد • لا حماية للأفراد • محدودية السلطة وصلاحياتها • لا تتدخل يذكر لسلطة • عمليات في الداخل والخارج • احتفاظ بالوثائق 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الموارد • تطور برامج الموارد البشرية • حماية الأفراد وحقوقهم • واسعة السلطة والصلاحيات • تأثير واضح للقوانين المستحدثة • عمليات في داخل والخارج • إدارة الموارد المعلوماتية

التطور الذي حصل بانتقال من إدارة الموارد الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية⁸

المطلب الثاني: مختلف المفاهيم للموارد البشرية

لقد كان الاختلاف في تسمية الوظيفة المتعلقة بالعنصر البشري في المؤسسة ظاهراً . حيث أنها تعددت و تنوعت فهناك من يسميها :إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأشخاص أو إدارة القوى العاملة أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الثروة البشرية. ولكن مهما تعددت هذه التسميات إلا أنها تبقى في حيز النشاط البشري. أي كل ما يخص الوظائف التي يقوم بها و العنصر البشري والتي تتعدى الوظائف الأخرى. حيث أن المفهوم هذه الوظيفة تغير وتوسع بتطور نشاطها , وذلك أنه كان المفهوم السائد بإدارة الأفراد ، هو قيام مدير المنظمة بإدارة الأفراد الذين يعملون تحت إمرته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين ولكنه لم يطول هذا الاعتقاد مع توسع المنظمات . بحيث ظهرت وظيفة مختصة في شؤون الأفراد بصفة رسمية مثلها مثل الوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة: كالتسويق أو الإنتاج أو المحاسبة و التمويل . وكانت مهماتها تنصب على أعمال روتينية كحفظ السجلات المتعلقة بالأفراد (تعين و الترقيّة و الأجور و الانجازات..). ثم أصبحت مهماتها تفوق هذا النطاق وذلك بقيامها بوظائف أكثر صعوبة و تعقيداً . ولعل هذه تعاريف التالية تسهل علينا فهم معنى وظيفة الموارد البشرية:

بلوط حسن ابراهيم " ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي "ص50دار النهضة العربية ط.1 2002 بيروت⁸

مما لا شك فيه أن وظيفة الموارد البشرية هي التي تضع تحت إمرة المؤسسة كل الموارد و الفرص المتاحة من العوامل البشرية. و ذلك بصفة متجانسة و فعالة أي استقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة، و تطويرها و تكوينها، بحيث تكون في مكان المناسب و توفيرها المناخ الملائم للعمل. فهناك من يعرفها مثلاً:

⁹ إدارة الموارد البشرية بأنها: **STOREY** يعرف

"نموذج متميز لإدارة العنصر البشري و الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على الموارد البشرية تميز بالكفاءة والولاء"

يرى **w_kceulc** وظيفة الموارد البشرية "بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص في إمداده بالموارد البشرية الأزمة و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها و تدريبها وتعويضها و أخيراً الاستغناء عنها".

فحين يعرفها المعهد إدارة الأفراد البريطاني في سنة 1954 " أن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة".¹⁰

تعريف **بلا نجر، يوني، وبارحيون** بأنها

"مجموعة النشاطات ذات البعد العملي (التخطيط، اكتساب، احتفاظ بالأفراد) وذات البعد الطاقوي (خلق مناخ تنظيمي) و يستعمل الموارد (البشرية و المالية و معلوماتية) قصد تزويد المنظمة بالموارد البشرية المتاحة و المنتجة"¹¹.

من خلال التعاريف نستخلص بان الوظيفة الموارد البشرية هدفها، إنشاء و التخطيط، و مراقبة مجموع المراحل التي تهدف إلى تطوير و استعمال الفعال للموارد البشرية ، و تهدف أيضاً إلى خلق جو تعارف بين الأشخاص و تحفزهم على أداء العمل على أكمل وجه.

MINER J, MINER M¹² و حسب بان الوظائف التي تبشرها الموارد البشرية هي كالتالي

- تخطيط التنظيمي ، تحليل القوى العاملة

-تقييم الأداء العاملين ،الاختيار و التعيين

-التدريب و التنمية الإدارية

-إدارة المرتبات و الأجور

- الخدمات الصحية والاجتماعية ،العلاقات الصناعية

PRGROS.P¹³ و **MYRES.C** ويرى

⁹ دكتور صلاح عبد الباقي كلية التجارة جامعة الاسكندرية للدار الجامعية 1999-2000

¹⁰ د.صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة طرابلس 1994 ص 27

¹¹ دكتور صلاح عبد الباقي كلية التجارة جامعة الاسكندرية للدار الجامعية 1999-2000

¹² نفس المرجع السابق

¹³ نفس المرجع السابق

"إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو هي النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق دواتهم و أيضا استخدام الأفضل لقدراتهم وإمكانياتهم بأعلى إنتاجية"

CHERMAN.A, CHRUDEN.H¹⁴ ويرى

"بأن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة الأدوات و الأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيه بطرق أكثر فعالية .

French¹⁵ كما يعرف

"إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة".

A.SEKULA وعند

بأنها "القوى العاملة داخل المؤسسة و يشمل عمليات التخطيط، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، و التنمية الإدارية و مكافأة و تعويض العمال و تقديم خدمات الاجتماعية و الصحية".

و يعرفها J.MARTIN¹⁶

تعرفها بأنها" ذلك الجانب من الإدارة التي تهتم بالناس كالأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم"

و يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب¹⁷

علي أنها "وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من عملية الإدارية تختار العاملين من ذي كفاءات المناسبة تستثمر جهودهم و توجه طاقاتهم و تنمي مهاراتهم و تحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم و تبحث في مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة "

و يعرفها "oppilf-drrawbE"¹⁸

" في كتابه مبادئ إدارة الأفراد بأنها " تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة، عمليات اختباريه و تعين وتنمية و التعويض و التكامل و الرعاية الأفراد و الحفاظ عليهم بفرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة و المحددة للمنظمة"

¹⁴ صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية": 20-21

¹⁵ نفس المرجع السابق

¹⁶ نفس المرجع السابق

¹⁷ صلاح الدين عبد الباقي إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 16

¹⁸ دكتور. رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية 2000

فحين يعرفها A. alukiS¹⁹

"استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة و يشكل العمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار و تعين ثم تقييم الأداء و تدريب و التنمية والتعويض و المرتبات و العلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية، و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد".

تعريف ح س بيار²⁰

بأنها "وظيفة التسيير العام التي تعمل على تصور و التخطيط و التنسيق، و كذلك مراقبة مجموع السيرورات المرتبطة و المؤثرة في بعضها البعض و العناصر السهلة و المحركة تهدف من جهة إلى استعمال الفعال للموارد البشرية داخل المنظمة و من جهة إلى تأمين استمرارية المنظمة كمجموعة أو فريق اجتماعي يواجه ضغوطات الداخلية و الخارجية".

تعريف ديمتري وايس

"حيث انه قسم تعريفها إلى مفهومية إلى تسيير عامل العمل في المنظمة وفي معناها الضيق هي هيئة الأفراد العاملين خصيصا على تسيير الأفراد"

و عليه فان الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في تكوين قوة العمل مستقرة و فعالة أي مجموعة متكاملة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان وظيفة إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بإعداد الكفاءات المحددة و تنسيق و الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطر من طاف المنظمة .

¹⁹ نفس المرجع السابق

²⁰ س بيار "تسيير الموارد البشرية" بعد التكامل تنبني مذكور من طرف م لورانت بيلاجر "تسيير الموارد البشرية" بعد النظامي طقايتان موران 1979 ص 37.38

الجدول 3 مقارنة بين إدارة الأفراد و تسيير الموارد البشرية حسب 1997SREWUORB 21

موارد البشرية	إدارة الأفراد	
تعين الرجل الذي يستطيع تحقيق ذاته إدارة بالأهداف.	تعين الرجل الاقتصادي تنظيم العلمي للعمل.	مفهوم الرجل مشروع المنظمة
أصبحت ركيزة العمل.	تطوير طرق المراقبة وتحفيز و ذلك لإنقاص من المقاومة العمال في العمل.	دور وظيفة الموارد البشرية
دراسة تخطيط المستقبل لاحتياجات الأفراد والتحليل سياسات الأفراد	عقد العمل، نظام التحفيزي ، نظام مراقبة الرسمية (قوانين ، إجراءات).	مبادئ الوظيفة الموارد البشرية
تسيير المستقبل العملي للأفراد و تخطيط التكوين. إدارة الموارد البشرية.	خدمات إدارية	شكل الوظيفة
يعتبر الإنسان كمورد هام لقوة و بجد المؤسسة يجب أن يسيير بطريقة تليق به و ذلك بتحفيزه ، والاعتراف بأعماله وتطبيق سياسة المراقبة ذاتية	يعتبر الإنسان كمنفذ للأعمال، وذلك عن طريق المراقبة و قليلا من التحفيز .	شكل التكامل المطلوب

²¹ Article rédigé par Julie tixier. Doctorante CIFRE univ.paris -dauphine crepa .groupe thématique (grh&tic) sus tire « les objectifs et les moyens : l'évolution des métiers de RH passe telle par l'implantation d'un système d'information ?

المطلب الثالث: الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية

يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي ، أو خدماتي ، لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة ، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية و هي كما يلي²²:

*وضع مستويات عادلة للأجور و ساعات العمل و شروطه ، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى ، و بحث طلبات العمال ، و اقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال و الاستجابة لها .

❖ لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بفعاليتها.

❖ مد العمال بالمعلومات و الأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين. فكثيرا ما تمتع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقاباتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق و مقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة.

❖ دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها و درجة نكاه قانتها . إذ أنه من مصلحة الإدارة اشترك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة .

المطلب الرابع: مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

إن سياسة البحث و التنقيب عن العناصر البشرية، المتميزة في الداخل و الخارج. هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية، و يجب العمل على ترغيبهم و هدا بتقديم عدة حوافز ، و مكافآت لجلبهم ، و سياسات تسيير الموارد البشرية تمكن في تنمية المهارات و تدريب المستخدمين ، و هذا التحقيق الأهداف المسطرة . و تتمثل هذه السياسات فيما يلي:

د. عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة²² ، 18 ص 1998 ،

تحليل العمل :

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة . فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة ، و المهارات ، و المعرفة ، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح .²³

- تخطيط القوى العاملة :

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا الأفراد الموجودين فعلا . و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.²⁴

المطلب الخامس : الأسباب الرئيسية للتغير الحديث للموارد البشري**ارتفاع و تعقد التكنولوجيا 1-**

بعد الحرب العالمية الثانية عرفت الصناعة ازدهارا كبيرا في الدول المتقدمة و هذا ما أدى إلى إحداث تغير كبير في نوعية و طبيعة القوى السد العاملة و ذلك بالزيادة الطلب عليها ولكن بمواصفات خاصة بأكثر مهارة وأكثر تخصصا فالنمو و اتساع المعرفة في مختلف الميادين و مجالات العمل و هذا ما حتم على العمال إلى اتجاه إلى ميادين متخصصة أي كل و اختصاصه فمثلا في مجال الطب جراحة القلب ، جراحة العين ، الصيدلة ، هندسة أدوات الطبية و غيرها من الاختصاصات فمن المعلوم ان التكنولوجيا فرضة اختصاصات و كل الفئات الوظائف تقريبا التدريس ، الهندسة ، الحسابات الالكترونية .

2- ارتفاع المستوى التعليم :

شهدت الدول العالم سواء متقدمة و متخلفة ارتفاعا و تحسنا ملموسا في المجال التعليم الفردي للعمال حيث شهدت سنوات الأربعينيات تطورا سريعا حيث عرفت الجامعات إقبالا كبيرا من طرف الأفراد و أيضا ازدياد عدد الأفراد الذين أتموا مرحلة التعليم الأساسي . مما اثر ذلك على سوق العمل و ذلك بإدراج شروط جديد حيث أصبح الطلب على اليد العاملة و المؤهلة في نفس الوقت و ذات الكفاءة علمية و التي تحمل شهادات جامعية . مما أدى إلى ارتفاع معدل الأفراد الحاصلين على شهادات جامعية ، وبالتالي اخل هذا الارتفاع بالتوازن بين عرض العمالة المؤهلة جامعيًا و الطلب عليها في سوق العمل في فترة السبعينات و الثمانينات و التسعينيات في قرن الماضي مما دفع العديد من المنظمات في محاولة لسد هذه الفجوة .

د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 1998-1999²³
المرجع السابق ، ص 75²⁴

3-زيادة حجم العمالة النسائية :

مما لاشك فيه أن المرأة أصبحت تلعب دورا كبيرا بحيث تغيرت و تطورت أدوارها و مهامها في دول العالم المتطورة منها أو النامية على حد سواء و الاختلاف الوحيد يكمن فقط في حجم و النوعية و ذلك نجد مثلا في دول الأوربية تطمح إلى الزيادة في الحصول حريتها و استقلالها المالي سواء كانت متزوجة أو لا .

كما أن فرص العمل المتاحة اليوم للمرأة كثرت و تنوعت إلى حد كبير و ارتفعت العمالة النسائية لملء هذه الوظائف و ذلك نتيجة لتقدم الكبير في الوسائل تحديد النسل و ارتفاع معدلات الطلاق و ازدياد عدد المسؤوليات عن رعاية الأسرة و التغيرات في متطلبات

سوق العمل و أخيرا الجهود القانونية لإلغاء التفرقة بين الرجل و المرأة في سوق العمل

4-التزام الحكومات بتحقيق العمالة الكاملة :

تعتبر ظاهرة البطالة من ظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها العالم بأسره .و ذلك راجع لزيادة عدد الأفراد الذين وصلو إلى سن العمل و القادرين عل ذلك .ويتضح ذلك خصوصا في العقدين الأخيرين في الدول الرأسمالية و لأجل ذلك فقد أصبح القضاء على البطالة عن طريق خلق فرص العمل الجديدة الشغل الشاغل لكل الحكومات لدرجة أنها - أي فشل أو نجاح الحكومة في القضاء على مشكل البطالة - يتوقف عليه بقاء الحكومة أو خروجها من الحكم.

■ مبحث الثاني وظائف وظيفه الموارد البشرية**المطلب الأول: مفهوم التخطيط الموارد البشرية:**

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى صلاحية سياسة التخطيط التي تتبعها فان تخطيط القوى العاملة يعتبر ركيزة بنسبة لوظيفة الموارد البشرية و ذلك انه يضمن توفير المهارة في الوقت المناسبة التي تطلب فيه .

يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الأساسية الإدارية بصفة عامة و يتضمن تحديد الأهداف و دراسة البدائل المتاحة المفاضلة بينهما و تحديد البرامج المسؤولين في تنفيذ²⁵.

و في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائف الأساسية و يهدف إلى تقدير احتياجات المنشآت من الموارد البشرية من حيث

*أنواع الوظائف أو الوظائف أو الأعمال المطلوبة

*إعداد الأفراد اللازمين لكل نوع من الوظائف المطلوبة

*الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية، دصلاح عبد الباقي كلية التجارة -جامعة الإسكندرية 1999-2000²⁵

كما انه يمكن تسميته بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد و يعرف بأنه عملية للحصول على العدد الصحيح من الأفراد و الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب. و بطريقة أخرى فان التخطيط للموارد البشرية هو توافق أو المقابلة عرض الأفراد داخليا(الأفراد الموجودين فعلا و خارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة التي تتوقع المنظمة و جودها عبر فترة زمنية محددة.²⁶

الفرع الأول: مختلف التعاريف المتعلقة بالتخطيط

علي سلمى يعرف التخطيط القوى العاملة بأنه "وسيلة لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة و العمل على تهيئتها"²⁷

و يعرف جرهام

تخطيط الموارد البشرية على انه " عملية التنبؤ بعدد و نوع العاملين اللازمين للعمل و مدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان و الوقت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية"²⁸ فحين يعرف الدكتور صالح عودة تخطيط الثروة البشرية بأنه

"الأسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ بعدد و نوع الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المؤسسة و الرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان المناسبين لضمان أداء المؤسسة لواجبها و مهامها المطالبة بها بكفاءة و قابلية و تأديتها لدورها الاجتماعي و الاقتصادي ضمن البيئة التي تشكل هي نظام فرعي منه بما يؤدي إلى حالة توازن بين عرض القوى العاملة"²⁹

و يعرفها الدكتور محمد سعيد أنور سلطان

بأنه العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها إن لديها الإعداد و أنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة و في الأوقات المناسبة و القادرين على القيام بكفاءة و بالفعالية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بانجاز أهدافها الكلية.³⁰ و بمعنى آخر إن التخطيط للموارد البشرية يسمح لنا بتحديد الأهداف المنظمة بحيث تبين سياستها تجاه القوى العاملة الموجودة فيها .

و يعرفها الدكتور موسى خميس بأنه الإعداد للعنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتوافق و احتياجات المجتمع اعتماد على انه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان، يزداد و يتطور استغلاله للموارد البشرية فضلا عن زيادة طاقته و جهوده³¹

فحين يعرفها الدكتور علي حسين علي و سهلية محمد عباس بعرفان تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبآت النظامية للطلب على الموارد البشرية و عرضها على المؤسسة خلال فترة مستقبلية.³²

²⁶ ادرة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. دراوية حسن كلية التجارة جامعة الاسكندرية

²⁷ د علي سلمى :إدارة الافراد و كفاءة النتاجية مكتبة غريب 1986ص187

²⁸ نفس المرجع السابق ص 107

²⁹ نفس المرجع السابق ص108

³⁰ ادارة الموارد البشرية محمد انور سلطان دار النشر الجامعية الجديدة النشر 2003

³¹ الدكتور موسى اللوزي "التنمية الادارية (مفاهيم، الاسس، التطبيقات) .الجامعة الاردنية طبعة 2.2000

كما أن هناك تعريف كثيرة للتخطيط الموارد البشرية وضعها باحثين مختصين نذكر منها مايلي: ³³
 (1989)lleMi

هي عملية التي تشمل كل القرارات و النشاطات المرتبطة بالمناجمنت الأفراد على مختلف مستويات المؤسسة و الموجهة نحو الامتيازات تنافسي دائم .

(1992) Walker

التخطيط الموارد البشرية يخص و سائل التعديل المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة.

Boxall(1994)

إن التخطيط الموارد البشرية انشغاله الرئيسي يتمثل في إدماج الموارد البشرية ضمن المناجمنت الإستراتيجية .

Schuler(1992)

يرى بان التخطيط الموارد البشرية يعتمد ثلاث عناصر :

* إدماج نشاطات تسيير ا لموارد البشرية ضمن الأهداف الرئيسية والإستراتيجية للمؤسسة .

*التجانس بين السياسات للموارد البشرية و السياسات الأخرى التنظيمية .

*تواجد هذه النشاطات الخاصة بتسيير الموارد البشرية في التنفيذ اليومي للإنتاج

Wrigte et mahan(1992)

التخطيط الموارد البشرية هي مجموع النشاطات المخطط للموارد البشرية بهدف تمكين المؤسسة تحقيق أهدافها

Sisson (1990)

انه يميز تخطيط الموارد البشرية أربع انشغالات:

* درجة إدماج سياسات الموارد البشرية ضمن التخطيط

* تحليل مسؤولية الموارد البشرية إلى مختصين لهذه الوظيفة

*انتقال من علاقات مسيرين -نقابات إلى علاقة مسير -موظف و من الطابع الجماعي الى الفرد

*التزام مبادرة الأفراد تمنح للمسيرين دور المنشط و المسهل

Guest(1987)

التخطيط الموارد البشرية تكون فيه أربع أولويات .

* إدماج نشاطات الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة.

* هيكل التنظيمي مرن .

*أفراد وتطبيقات داخلية ذات جودة عالمية من اجل منتجات جديدة.

* إدماج قوي للأفراد نحو أهداف و النشاطات المؤسسة .

³² نفس المرجع السابق ص 17

³³ GUYarcand.miche Arcand.gestion stratégique des ressources humaines .Mfondment et modèles pages 87-89

الفرع الثاني أهمية تخطيط الموارد البشرية

لقد تبين بأنه رغم وجود الاستقرار داخل المؤسسة من العدد المناسب للعاملين إلا أنها يجب على المنظمة إن تقدر احتياجاتها من العاملين أو القوى العاملة في المشاريع المستقبلية سواء كانت في المدى القصير أو البعيد. و هذا أدى إلى الزيادة في الحاجة إلى التخطيط للموارد البشرية ، بل أصبح أمرا ضروريا لتحقيق أهداف المنظمة. و تتبين أهمية التخطيط القوى العاملة فيما يلي³⁴ :

-تقدير النتائج و آثار التغيرات المخططة لحجم و طبيعة القوى العاملة. أي تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء التغير في الوسائل العمل أو في حجم العمليات أو في الهياكل التنظيمية أو في حجم العمليات أو في حجم الخطط الإنتاج أو في الأسواق أو في التكنولوجيا الإنتاج أو في نظام للرقابة الإدارية أو في غير ذلك .

-تقدير آثار تغير ظروف العمل على حجم و طبيعة القوى العاملة بالمنظمة. و في تطبيق العملي فان هذا النشاط بمثابة اكتشاف لمشكلات القوى العاملة التي قدرتها المنظمة في المستقبل.

-تقدير احتياجات المستقبل من الموارد البشرية بالمهارات و القدرات و الخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو المدى القصير، و ذلك قفي ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة. وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجات إلى القدرات البشرية معينة .

ولتبسيط المعنى تتجلى أهمية التخطيط للموارد البشرية في النقاط التالية :

- 1-زيادة مستوى الاستفادة في الموارد البشرية المتاحة
- 2-تحقيق التوازن الايجابي بين النشاطات و الوظائف لإدارة الأفراد و الأهداف المؤسسة بحيث يضمن كفاءات أداء الأفراد و الأداء الإداري
- 3-يساعد التخطيط للموارد البشرية على تجنب ارتباكات و صعوبات في الخطط الإنتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع
- 4-يساعد التخطيط للموارد البشرية في التخلص من الفائض أو سد العجز
- 5-توفير الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع الحاجات و المتطلبات المؤسسة
- 6-اعتبار عملية تخطيط الموارد البشرية الأساس في نجاح خطط و سياسات هذه الموارد في مجال الترقية، الاختيار، التعيين، التدريب، و التكوين
- 7-يتم تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد الأنشطة التكوين و النقل و الترقية .

فحين يرى الدكتور صلاح عبد الباقي بان أهمية التخطيط للقوى العاملة يكمن في ثلاث مستويات:³⁵

³⁴ ادارة الموارد البشرية محمد انور سلطان دار للنشر الجامعية الجديدة النشر 2003

³⁵ ادارة الموارد البشرية. دصلاح عبد الباقي كلية التجارة -جامعة الإسكندرية 1999-2000

- أ. المستوى الفردي.
- ب. المستوى التنظيمي.
- ت. المستوى القومي.

أ. المستوى الفردي:

إن كل فرد في المؤسسة يهيمه تخطيط الموارد البشرية، وذلك انه يساعد على تطوير و تحسين الكفاءات و إظهار المهارات و قدرات الأفراد داخل المؤسسة. و هذا ما يجعل الأشخاص ذو الأهداف الوظيفية المحددة أكثر اطمئنانا للمستقل المهني. كما التخطيط يقلل من الضغوطات التنظيمية و ساهم في تقليص نسبة التخوف عند الأفراد من الفشل .

ب. المستوى التنظيمي:

إن ما يدفع المنظمة إلى القيام بعمليات التخطيط الموارد البشرية هو السماح للمنشأة بضمنان النقاط التالية:

- 1) الحصول و الاحتفاظ باليد العاملة وذلك من حيث الجودة و الكمية تفي لسد احتياجاتها
- 2) الاستخدام الأمثل لمصادرهما من القوى العاملة .

- 3) إمكانية توقع المشاكل التي تنشأ نتيجة عن الزيادة او نقص العمالة

ت. المستوى القومية

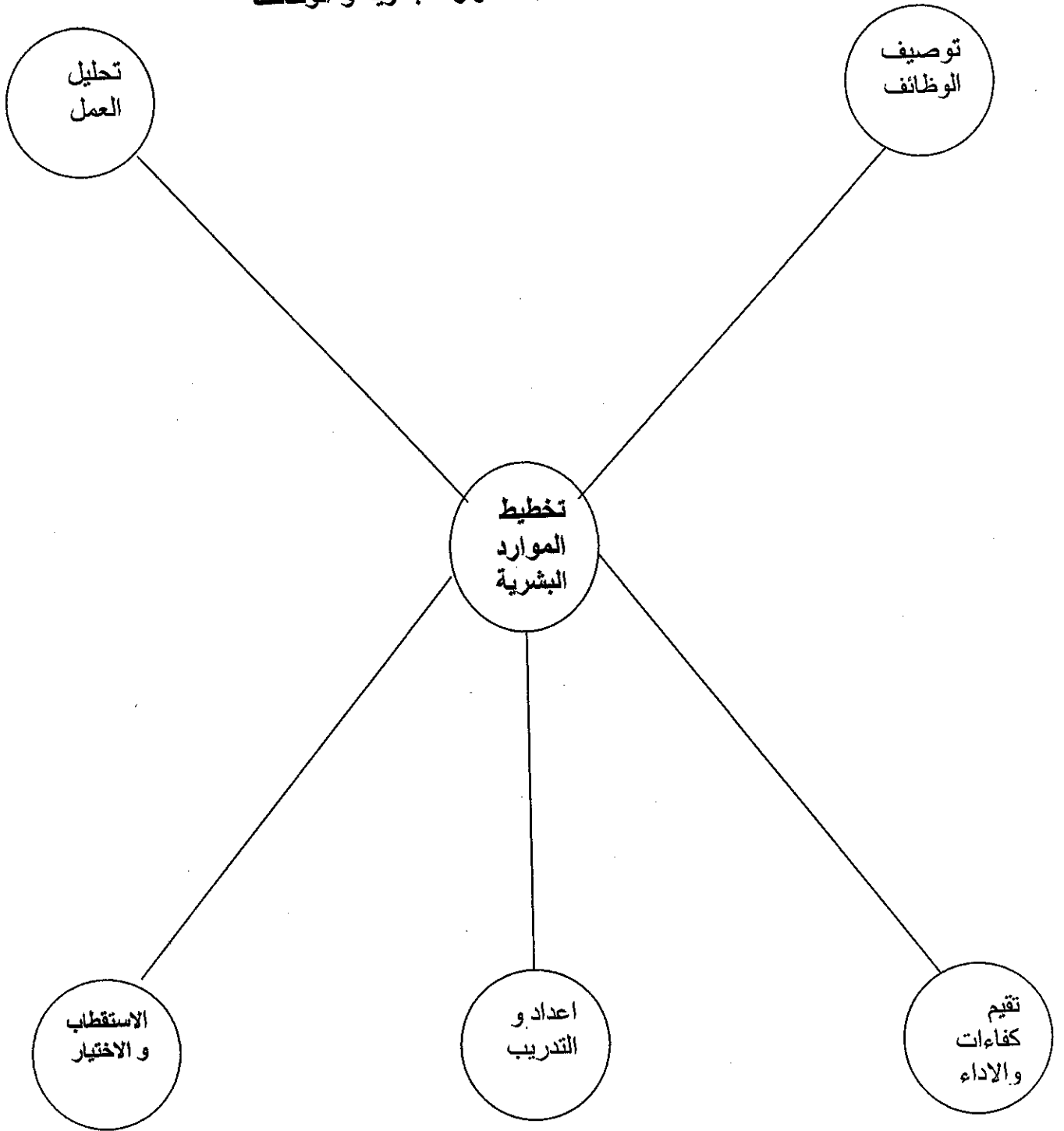
ان هذه العملية تعتبر جزء لا يتجزأ من الأسباب التي تؤدي إلى تطور الاقتصاد أي دولة كانت و ذلك باختيار الأمثل و المنظم لتنمية و تدريب القوى العاملة المطلوبة لأداء العمل في شتى المجالات و التخصصات و المؤسسات .

الفرع الثالث: المشاكل التنشأ عن غياب أو سوء التخطيط الموارد البشرية :

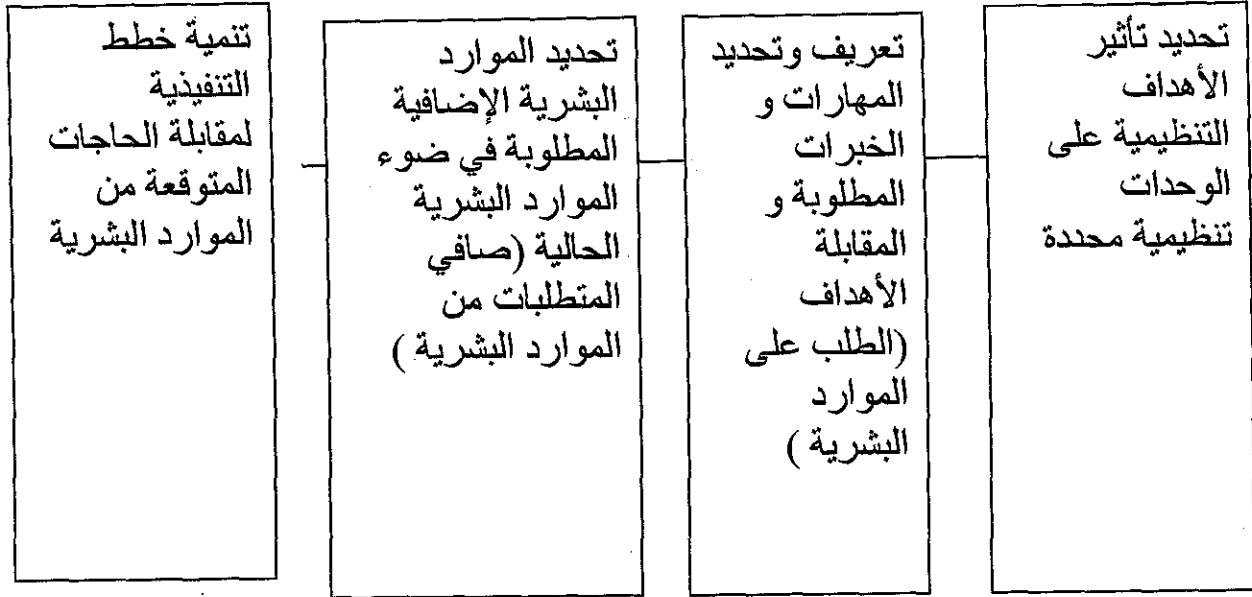
يمكن القول بان التخطيط لليد العاملة يتيح للمنظمة فرصة تجنب العديد من المشاكل والعقبات و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- تجنب وجود فائض أو عجز في العمالة لبعض وظائف المؤسسة .
- تعطيل الطاقة الإنتاجية المرتبطة استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز في العمالة .
- عدم تناسب العمالة مع احتياجات من حيث النوع و العدد
- حدوث مشاكل و اضطرابات في عمليات الاستقطاب و الاختيار و التدريب .
- كما انه يمكن حدوث اضطرابات و وقوف العمل في حالات مفاجئة كالترقية و الاستقالة و النقل و التقاعد و الوفيات .

الشكل 1: الترابط بين التخطيط الموارد البشرية و الوظائف 36



ادارة الموارد البشرية. دصلاح عبد الباقي كلية التجارة - جامعة الإسكندرية 1999-2000 36

الشكل 2 خطوات عملية التخطيط³⁷

الفرع الرابع: أهم العوامل الواجب أخذها بعين في الاعتبار عن التخطيط الموارد البشرية:

لانجاز ونجاح عملية التخطيط القوى العاملة يجب مراعاة بعض النقاط و اتخاذها بعين الاعتبار و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- * طبيعة المنشأة و مجال الذي تمارس فيه نشاطها.
- * مراعاة المركز التنافسي للمنشأة و اخذ بعين الاعتبار منافسيها.
- * التكنولوجيا المتوفرة لدى المنظمة في مجال الناتج .
- * تنبؤات التسويقية أي برنامج و الخطط إنتاج و البيع.
- * دراسة ميزانية المؤسسة .
- * حجم المؤسسة و عمرها و موقعها الجغرافي .

الفرع الخامس: مراحل التخطيط الموارد البشرية

لإجراء عملية التخطيط القوى الموارد البشرية على مستوى المؤسسة يجب مراعاة و الإلتزام المراحل التالية:³⁸

(1) الموقف الحالي للقوى العاملة داخل المؤسسة (عرض من العمالة).

³⁷ ادرة الموارد البشرية رؤية مستقبلية .د.راوية حسن كلية التجارة جامعة الاسكندرية

³⁸ صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر 2002

(2) التنبؤ بموقف العمالة خلال فترة الخطة (الطلب على العمالة).

(3) توافق بين ظروف العرض والطلب .

*أولا دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة : (عرض من العمالة)

إنها العملية الأولى التي تقوم بها المؤسسة و هي دراسة الحالة الراهنة للقوى العاملة المستعملة في المنشأة .و يتحقق هذا بوجود سجل متكامل للمعلومات الخاصة بالعاملين لدى قسم وظيفة الموارد البشرية .غير انه في بعض الحالات لا يكون هذا النوع من السجلات متوفرا ، وذلك راجع إلى لتكلفته الباهظة خاصة في المؤسسات الكبرى التي تتوفر على مئات من العمال و لذلك تكتفي إدارة الموارد البشرية بوضع سجل لبعض المجموعات الوظيفية الهامة كالوظائف التخصصية و الإشرافية .

و يكون نوع المعلومات عادة في هذه السجلات كالمالي :

1-أ البيانات الشخصية.

- الاسم
- تاريخ ومكان الازدياد
- النوع (نكر ، أنثى)
- الحالة الاجتماعية

1-ب حالة التعليم.

- الدرجة العلمية
- تاريخ ومكان الحصول عليها
- البرامج التدريبية التي التحق بها و مدتها و أغراضها

1-ت التاريخ الوظيفي.

- عمله الحالي.
- الأعمال التي تدرج فيها الدرجة الوظيفية.

1-ث في جهة سابق من حيث

- تاريخ الوظائف التي عمل بها.
- الأجور التي حصل عليها.

1-ج مستوى الاداء

- مستوى الاداء من الواقع.
- تقارير الكفاءة لمستويات معينة من دخل .

ح-1 الطموحات الوظيفية

- الوظيفة معينة.
- المستويات معينة من الداخل.

ويتم توفير المعلومات من النواحي سابقة بواسطة نماذج خاصة و معدة لهذا الغرض و يقوم الموظف بنفسه استيفاءه، ويتم مراجعته عادة بالتعاون بين رئيسه المباشر وإدارة الموارد البشرية. ويميز هذا النموذج بالسرية نظرا لما يحتويه من معلومات ذات صبغة الشخصية مثل الوظائف السابقة و مستويات الأداء.

*المرحلة الثانية التنبؤ بموقف العمالة خلال فترة الخطة (الطلب على العمالة).

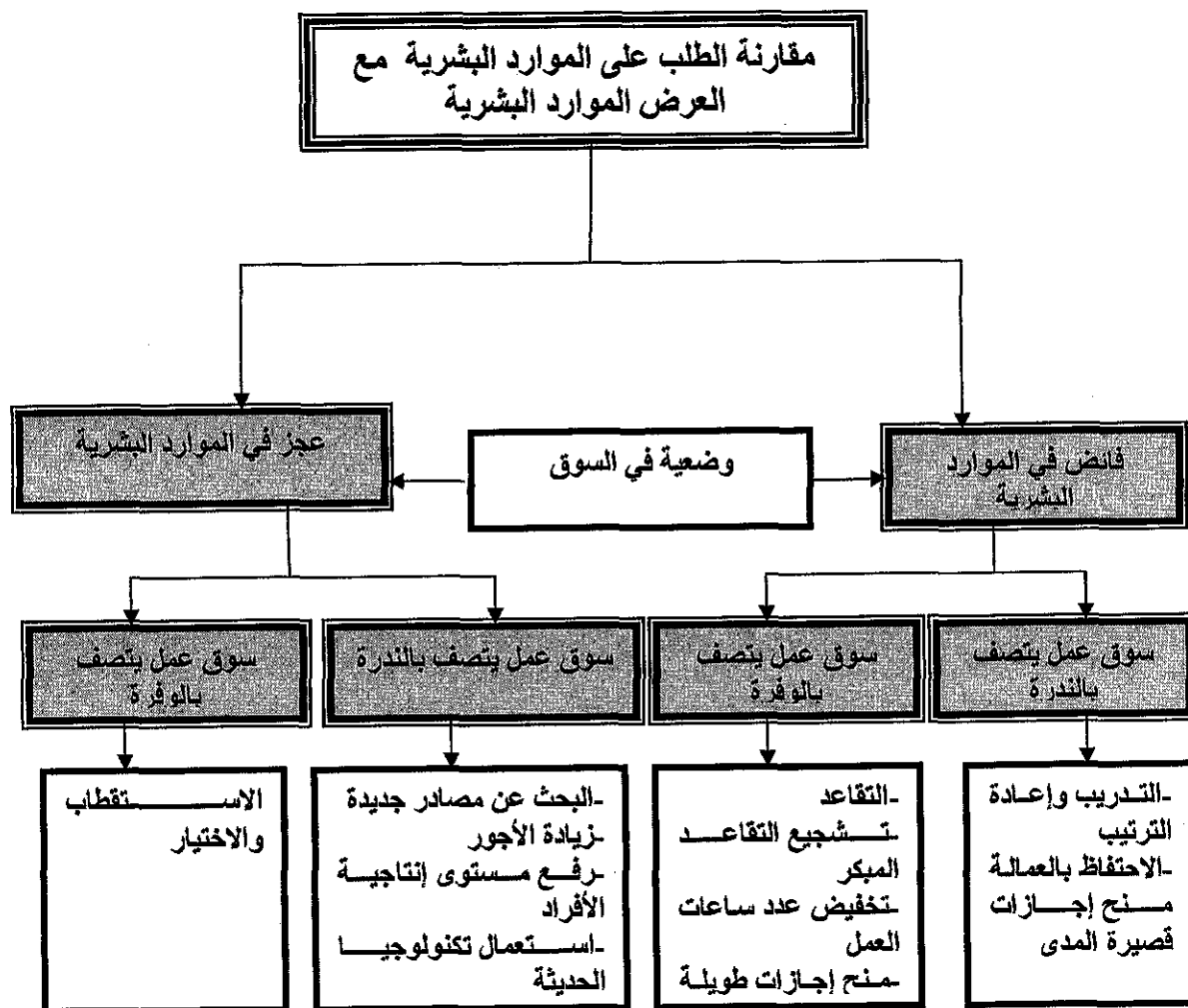
ان وجود اليد العاملة داخل المؤسسة ليس هدفا بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ووضع استراتيجياتها موضوع التطبيق لذلك فان هذه المرحلة تقوم بحصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المؤسسة مع دراسة ما يتوفر في سوق العمالة من مهارات وفي ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ولذلك ندرس الموارد البشرية من ثلاث عناصر أساسية و هي كالتالي:

- تحديد عدد العاملين حاليا في المنظمة و تأكد من الخصائص و المهارات الشخصية التي يمتلكونها.
- تحديد طبيعة العمل داخل المؤسسة و التأكد من القدرات و المهارات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكد من التوافق بين العمال و العمل المطلوب .
- ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال إعداد قوائم خاصة توزع على جميع الأقسام أو من خلال طلبات الاستخدام أو من خلال تقارير تقويم الأداء.

*المرحلة الرابعة التوفيق بين ظروف العرض و الطلب

من المفروض في هذه المرحلة أن المؤسسة قد أنهت عملية التقديرات الخاصة بالاحتياجات طلب المتوقعة من الموارد البشرية خلال الفترة و كذا تقديرات الخاصة بتقديرات العرض. غير انه يمكن للمؤسسة أن تجد نفسها في حالة عجز في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية ،أو العكس أي وجود فائض لذا يجب على المؤسسة أن تحكم وتدقق في عملية التخطيط . ومن المعلوم أن السوق العمل الخارجي يمثل المصدر الرئيسي في انتقاء اليد العاملة ،فان المسؤول عن القيام بعملية التخطيط يجب عليه أن يبدي اهتماما بدراسة و متابعة الظروف الخارجية المؤثرة في عرض العمالة البشرية. فإذا اتضح أن السوق الخارجية لا يمكنها توفير العمالة المطلوبة . هذا ما يسمح للمسؤول بان يتخذ الاحتياطات للتجنب أي نقص كان .

الشكل رقم 3. يوضح إجراءات التصرف في فائض وعجز قي اليد العاملة



المصدر احمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ص 120

المطلب الثاني: عملية التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من أهم العمليات التي تقوم بها مديرية المستخدمين باعتبار أن التوظيف هو بمثابة عملية تصميمية من إنسان إلى آخر نظرا لإمكانيات الضخمة المادية منها و المعنوية التي تسخر بها المؤسسة، وعليه فالمشكل الأساسي الذي يعيق سياسة التوظيف يكمن غالبا في تطبيق المؤهلات الشخصية، واحتياجات المناصب و من تم بات ضروريا و حتميا على مسري الموارد البشرية تكيف مصاريف الشراء و المؤهلات العملية مع مقياس المنصب بمعنى تجسيد التسوية بين المترشح المتقدم و المنصب الموجود حتى يضمن المر دودية و الفعالية. وعليه فان عملية التوظيف تتكون من ثلاث مراحل وهي: الاستقطاب و الاختيار و أخيرا التعيين.³⁹

تعريف الاستقطاب: يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة⁴⁰. كما أن الاستقطاب هو واحد من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف (التعيين والاختيار)⁴¹ و حسب الدكتور احمد زكي هاشم. فإنه عبارة عن مجموعة من النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وبحث عن المرشحين لسد الشواغر الوظيفة فيها و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة والمرغوبة و في الوقت المناسب.⁴² فالمقصود بالاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم، للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة⁴³ و قد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة، و عدد العاملين بكل منها، ومواصفات شاغليها. يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف والذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين، و تحديد مختلف المصادر و الكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسؤولين أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب. و يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة⁴⁴. فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث عن و جذب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها. فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب.

³⁹ Schuler,r (1995) "managing human ressource" 5th ed.;west publishing company,ny

⁴⁰ د احمد ماهر "ادارة الموارد البشرية"الدار الجامعية 2004

⁴¹ Schuler,r (1995) "managing human ressource" 5th ed.;west publishing company,ny p332.

⁴² د احمد زكي هاشم"ادارة الموارد البشرية"مطبعة الكويتية،دات السلاسل،ص140.

⁴³ د. عبد الغفار رضني، د. حسين القزازي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص487

⁴⁴ 103 د. راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل ، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة⁴⁵ . و قبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة . و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، و من وجود تحليل ، و تصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة و بناءا على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب .

الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات ، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة .

الجدول رقم 4 دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الاستقطاب

المديرين التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب . • العمل كأخصائين للاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد . 	<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط لأنشطة الاستقطاب و البحث عن المصادر و استخدام أساليب الاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد . • متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب و تقييمها .

المصدر: أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 142

يبين الجدول رقم 4 . عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية ، و المديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب ، و قد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية ، أما المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي .

الفرع الاول أهمية عملية الاستقطاب :

تكتسب هذه العملية أهمية كبرى في داخل المؤسسات اد أنها تساهم بفعالية لتحقيق الأهداف

التالية⁴⁶

- 1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف و باقل التكلفة ممكنة .
- 2- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب افراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي الى تقليل المتقدمين الغير مؤهلين .

⁴⁵ 141 د.أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص

⁴⁶ Cenzo,D.Aand S.P. ROBBIN (1996) "human ressources management" 5th ed p440.

3-الإسهام في الزيادة في استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .

4-تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلتحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة و متميزة و ذات كفاءة و تأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

5-تحقيق المسؤولية الاجتماعية و القانونية و الأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الترام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف .

الفرع الثاني العوامل الواجب مراعاتها أثناء عملية الاستقطاب :

بحكم أن عملية الاستقطاب هي ذاتها تعبر عن المرحلة الأولى لعملية التوظيف وعليه يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة العوامل التالية⁴⁷

1* العوامل البيئية :هذه المرحلة تحتوي على مجموعة من العوامل الخاصة بسوق العمل من حيث مع مراعاة الطلب والعرض و تركيز على التركيبة النوعية و العمرية للموارد البشرية و المستويات المعيشية و الدخل و التفضيلي للعمل ووقت الفراغ . فقد تجبر المنظمة عند عدم توفر العوامل البيئية المناسبة إلى اللجوء سوق العمل الداخلي للمنظمة و كما تعتمد المنظمات اليابانية .

2*القيود و المحددات الحكومية وهي تلك التي تفرضها نقابات العمل.

3* العوامل التنظيمية:تتضمن تلك المجموعة العوامل المرتبطة بجهود و النشاطات المنظمة في مجال الاستقطاب، حيث تشتمل على الإعلان المؤشر و الواضح الذي أن المرشح بطبيعة الوظائف المعلن عنها. إضافة إلى إجراءات الخاصة بالموازنات عملية الاستقطاب عاملا تنظيميا آخر، اد أن المبالغة أو التصير لا يخدم عملية الاستقطاب .

الفرع الثالث مصادر اختيار الموظفين:

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، و ذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ، و مواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتسم الحصول منها على احتياجاتها ، و تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية ، و لا شك أن جميع المصادر لا يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض و الطلب في سوق العمل ، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب و الطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر .

1

د خالد عبد الرحيم الهيتي دار وائل لنشر الطبعة الثالثة 2005 47

-المصادر الداخلية:

أكد جون ماري بيرتي بالعبارة التالية "أولية للمصادر الداخلية"⁴⁸ وذلك أنها تعتبر من أهم المصادر في حالة شغور المناصب وهذا بالإعلان عنه داخل المؤسسة حتى يمكن لمن توفر فيه الشروط المطلوبة من العاملين بها بأن يرشح نفسه . و تتبع عادة المنظمة الطرق التالية للحصول على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة :

الترقية:

و هي من إحدى الطرق المتبعة من طرف المؤسسات التي تقوم بإعداد الخطة متكاملة لانجاء عملية الترقية و تكون واضحة و معلنة لكل العاملين .وتكون هذه الخطط على شكل خرائط ترقية تكون العلاقة فيه بين كل وظيفة و وظائف الأخرى ظاهرة و كما تحدد فيه السبل و الاجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

النقل والتحويل:

و تستعمل هذه الطريقة بغرض خلق توازن في عدد الموظفين داخل المؤسسة. في حالة وجود ازدحام الأفراد داخل وظيفة ما ، فحين يقابله نقص مي إحدى الوظائف الأخرى فيتم نقل العدد المطلوب إلى الوظيفة التي فيها العجز .وتختلف هذه الطريقة عن عملية الترقية في انه ليس من الضروري بان تتضمن هذه عملية الزيادة في الأجور أو المسؤولية أو السلطة .

الموظفون السابقون :

وقد شاعت هذه الطريقة في كثير من المؤسسات التي تقوم باستخدام الموظفين داخل المؤسسة و خاصة الراغبين في العودة إلى العمل حيث هذا المصدر اثبت أهميته وفعاليته في كثير من المنظمات . لليوم ظهر ما يعرف " بالتوظيف الداخلي " و هذا يعني انه يمكن أن يكون المترشح أجير لدى المؤسسة وهذا في حالة أن تكون الشروط متوفرة فيه بحيث يخضع لنفس الإجراءات التي يخضع لها المترشح الخارجي⁴⁹ وهناك عدة مزايا لهذه الطريقة أي المصادر الداخلية⁵⁰ :

-تخفيض تكلفة أبحاث و الاختيار و التعيين الأفراد.

-وضوح مستقبل الوظيفي أمام العاملين.

-الحكم على قدرة وكفاءة العمال لديها .

- الاستفادة من خبرات العاملين و معرفتهم لظروف العمل و طبيعته.

كما أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب منها حرمان المنشأة من الكفاءات بشرية من الخارج.

⁴⁸ Ressource humaine et gestion du personnel Jean-Marie Peretti 2eme édition © librairie, avril 1998 .20rue berbier-du-mets 75647-paris cedex13

⁴⁹ Ressource humaine et gestion du personnel Jean-Marie Peretti 2eme édition © librairie, avril 1998 .20rue berbier-du-mets 75647-paris cedex13

⁵⁰ ادارة الموارد البشرية محمد انور سلطان دار النشر الجامعية الجديدة النشر 2003

مخزون المهارات :51

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوافرة لدى العاملين بها . حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوافر فيهم تلك المهارات و القدرات ، و يتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية .

الإعلان الداخلي⁵² :

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

عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء:

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

2-المصادر الخارجية:

تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة عادة في الحالات التالية التوسع في نشاطاتها و عدم وجود الكفاءات اللازمة من حيث العدد أو المهارة و الكفاءة. وتعتبر المصادر الداخلية عن سوق العمل ، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية للمؤسسة ، قد تمتد لتشمل السوق القومية القومية على مستوى الدولة . إن المؤسسة تتبع عدة طرق للقيام باختيار و جلب اليد العاملة إليها⁵³.

* مكاتب العمل الحكومية: إن هذه المكاتب تشرف عليها الوزارة العمل و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية و تكون مهمتها حصر عدد طالبي العمل من الذين يترددون عليها و اتصال بالمؤسسات لمعرفة احتياجاتها. بمعنى أسهل تكون هذه المكتب بمثابة الوسيط بين طالب العمل و المنشأة. في المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب.

* وكالات التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة الغير المهرة. أن هذه الوكالات قد أثبتت أهميتها في الدول المتقدمة و هذا بدليل أنها تلعب دورا هاما للتوفير اليد العاملة للمؤسسات.

⁵¹ 145 د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص

⁵² 145 د. أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 2.1

⁵³ د مصطفى نجيب شلوش "ادارة لموارد البشرية -ادرة الافراد" دار الشروق 1996 ص111

الإعلان الخارجي:⁵⁴ تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية ، و المجالات و الدوريات المتخصصة ، و في هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا و التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد ، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة و هي المجالات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر

أما في حالة الوظائف لا تحتاج الخبرات و التي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل و النسيج ، فقد تلجأ هذه المنظمات إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو ، و التلفزيون و في جميع الحالات فان تلك المنظمات تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد و تقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها ، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان و اختيار العمالة .

*الجامعات و المدارس :و هي من المصادر المباشرة ، لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي يتخرج منها الأفراد بموصفات معينة تحتاج إليها المنظمة،وقد تتصل المؤسسة في بعض الحالات بالطلبة في السنة نهائية قصد تدريبهم قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بها .
بوصاية العاملين داخل المنشأة : لمن يعرفونهم من ذوي الخبرة و الكفاءة هذا الشكل شائع في كثير من المنظمات الخاصة إذ يزكي العامل في المنشأة بعض أصدقاءه الذين لهم الخبر و الكفاءة في المنصب الشاغر.

الخدمة العسكرية⁵⁵ :تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية و ذلك بعد تسريحهم من الخدمة ، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة السائقين ، و بعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة و قد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل .

المصادر العرضية : و المقصود بها بان أن تحصل المنظمة على طلبات كتابية من العمالة أي ان طالب العمل يحضر بنفسه الى الشركة وهذا ما يجعله في وضعية حسن للمساومة.

146 د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

147 المرجع السابق ، ص 3. 55

الجدول رقم 5 مزايا و عيوب الاستقطاب الداخلي والخارجي

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	<p>1- المؤسسة لديها معرفة بنقط الضعف و القوة في المرشح للوظيفة</p> <p>2- المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل للمؤسسة.</p> <p>3- زيادة الدافعية والحماس لدى عمال المؤسسة .</p> <p>4- زيادة معدل الاستثمار المؤسسة في العاملين الحاليين .</p>	<p>1- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة</p> <p>2- الصراع على الترقية قد يؤدي الى اثار نفسية سلبية</p> <p>4- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات .</p>
الخارجي	<p>1- كبر وعاء المواهب و للمهارات المتاحة</p> <p>2- جلب الأفكار و رؤى و وجهات النظر جديدة للمؤسسة</p> <p>3- التعيين من الخارج يكون لرخص و أسهل في حالة العاملين التقنيين و المهارة و الادارين.</p>	<p>1- صعوبة جلب و الاتصال و تقييم الأفراد المحتملين .</p> <p>2- طول فترة تكيف الفرد مع المؤسسة.</p> <p>3- مشاكل التفسيرية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المؤسسة و الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة.</p>

المصدر د راوية محمد حسن إدارة موارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية 2000

الفرع الرابع مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب :

تتميز مصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية بعدة مزايا و مساوئ و يمكن أن نذكر منها ما يلي :

- 1- مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي : تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها ⁵⁶
- المنظمة لديها فكرة جيدة ، و معرفة أفضل عن نقاط القوة و الضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة . فإذا كان للمنظمة مخزون للمهارات فإنه يمكن استخدامها كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها ، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء الأفراد يكون متاحاً للمنظمة و سهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل و مدى استعداداته و تأهيله للترقية .
 - الرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة . أي ليس للمنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها ، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن منظماتهم و كيفية تشغيلها ، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أنى لها إذا ما تم الاستقطاب من الداخل .
 - زيادة دافعية وحماس الأفراد . أي أن الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية و معنوية الأفراد . و ذلك عن خلق فرص ترقية ، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى . فإن هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم .
 - و العكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة .
 - زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين . أي زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية و الاستخدام و الاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها .

2- مساوئ مصادر الاستقطاب الداخلي: بالرغم من المزايا السابقة فإنه هناك بعض المساوئ التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة و تتمثل فيما يلي ⁵⁷:

- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأ بيتر و الذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة .
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار نفسية سلبية . إذ أن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية و التوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترفيتهم .
- قد يؤدي التعيين من الدخلى إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات . فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فإنه يجب اتخاذ الحذر ، لضمان تولد الأفكار الجديدة ، و الابتكارات و عدم كبتها نتيجة الاتجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم نتم بها من قبل .

106 د. روية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 56

57 المرجع السابق ، ص 107

3- مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي : من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي⁵⁸:

- كبير الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات المتاحة . عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط .
- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة ، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار و رؤى جديدة تفيد المنظمة .
- التعيين من الخارج يكون أرخص و أسهل في حالة العاملين الفنيين ، و المهرة و الإداريين . ويرجع هذا إلى انه في حالة التعيين من الدخل يحتاج الأفراد إلى التدريب و التنمية و الذي يكلف المنظمة .
- لذلك فان التعيين من الخارج يكون أحيانا أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية .

4- مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجي: بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي⁵⁹:

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

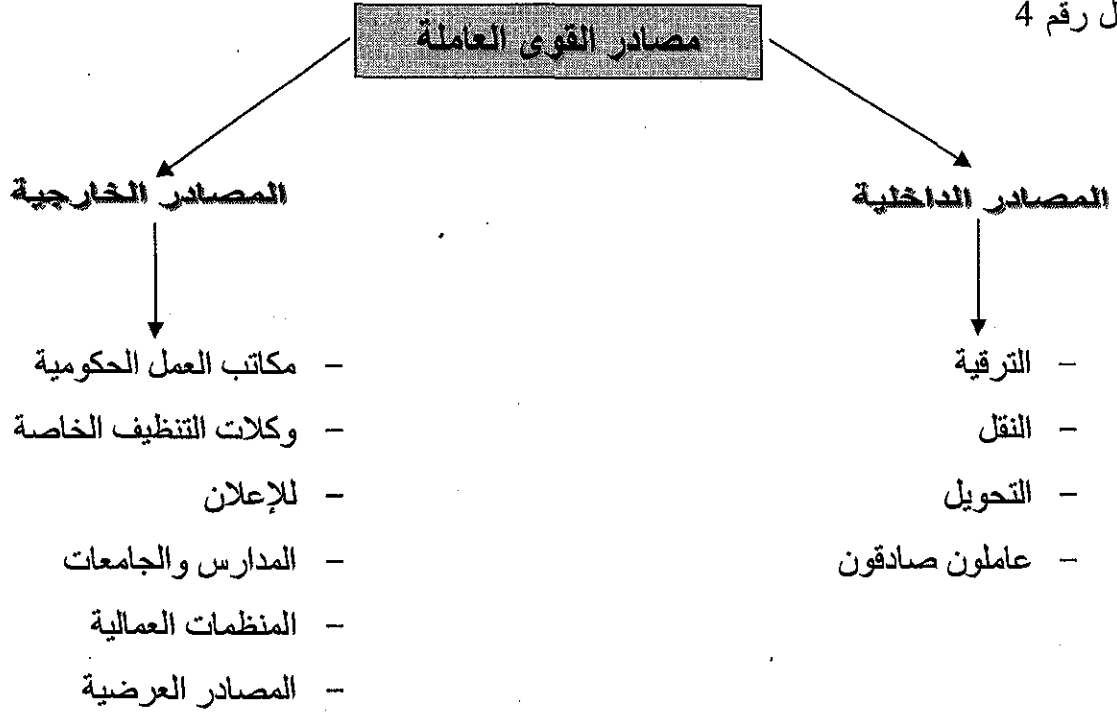
و يوضح الشكل التالي ما ذكرناه سابقاً.⁶⁰

⁵⁸ 108 المرجع السابق ، ص

⁵⁹ 109 المرجع السابق ، ص

⁶⁰ ادارة الموارد البشرية محمد انور سلطان دار النشر الجامعية الجديدة للنشر 2003

شكل رقم 4



الفرع الخامس خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي⁶¹

1 - تخطيط القوى العاملة :

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة

2 - طلبات المديرين من العمالة :

و تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية بالإضافة إلى القدرات و المهارات .

3 - تحديد الوظائف الشاغرة :

بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

140 د. أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 61⁶¹

4- النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، و عدد سنوات الخبرة و نوعها .

5 - الاستقطاب:

و هو بداية العملية لجذب العمالة ، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة .

المطلب الثالث : الاختيار

الفرع الأول : تعريف الاختيار

هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المتقدمين للوظيفة . و هو الشخص الذي تتوفر فيه المقومات و المتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره و يتم هذا لاختيار طبقا للمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة⁶² . فحين يرى د. صلاح عبد الباقي بان عملية الاختيار و التعيين بانها الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث و الاستقطاب .⁶³

كما يمكن تعريف الاختيار بانه " هو العمل الذي تتم بموجبه انتقاء افضل و انسب المتقدمين للتوظيف في المؤسسة لشغل الوظيفة خالية فيها و ذلك على اساس موضوعي و عادل و في ضوء شروط و المواصفات معينة و مطلوبة توافرهم فيهم ، يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة و من اجل تحقيق غاية اساسية وهي تمكين الفرد من اداء مهامه بكفاءة و فعالية و تحقيق أهدافه و لرفع إنتاجيته المؤسسة التي يعمل فيها بوجه عام"⁶⁴

ويعرفها redoy " على انه العملية التي تقوم بها إدارة التقييم لتقسيم المرشحين للعمل إلى فئتين ، إحداهما تضم أولئك الذين يقبل توظيفهم أي انتقاءهم أو تعيينهم ، و الأخرى تضم المر فودين"⁶⁵ و حسب الدكتور احمد ماهر فان مسؤولية الاختيار تقع على عاتق المديرين التنفيذيين ، و ذلك في المنظمات الصغيرة . أما في المنظمات الكبيرة فان قرار الاختبار يشترك فيه أكثر من طرف واحد فان إدارة الموارد البشرية في الاختيار ، خاصة في المرحلة الاختيار النهائي .

الفرع الثاني :معايير الاختيار

تمثل معايير الاختيار كل الخصائص و خصوصيات الشروط من طرف المؤسسة و الواجب توفرها لدى المترشح للمنصب بمستوى معين . و تكون هذه الخصائص محدد بعد القيام بتحليل الوظائف ، بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف . و هذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل الخبر و الصفات الشخصية و الجسمانية .

د احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"الدار الجامعية 2004 62

صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 63

د عمرو وصفي عقيلي ادارة الموارد البشرية مؤسسة زهران الاردن 1991 64

عودة سعيد صالح ادرة الافراد الجامعة المفتوحة 1994 65

وينبغي على المنظمة أن تتبع سياسة واضحة في تحديد و تقدير المعايير في الاختيار و يمكن تلخيصها فيمايلي.

(1) مستوى التعليم :

إن التطور البشري أسفر على الزيادة في نسبة التعلم و لذلك فان كل الوظيفة تحتاج إلى مستوى معين من تأهيل العلمي و يكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات تصنيف الوظائف، و نقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن الوظيفة و بتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل العلمي و التخصص الدراسي .وقد يتطلب الأمر أحيانًا جهة التخرج .و يعد المستوى العلمي مؤشرًا للفرات الحالية للفرد و يجب على إدارة الموارد البشرية تحدد لكل وظيفة مستوى و نوع التأهيل العلمي المناسب، و ذلك في بطاقات الوظائف.

(2) الخبرة السابقة:

يفصل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم الخبرة و المهارة في العمل الذي سوف يوكل إليهم، وهذا ما يضمن على اقل نجاحه في المهمة التي توف يكلف بها.و يكون قياس الخبر عادة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل ، او عدد السنوات آخر وظيفة كان يمارسها . وفي المؤسسات و الشركات الجديدة، نجد إن اشتراط الخبرة السابقة يكون له أهمية كبيرة أما في المنظمات الكبيرة المستقرة فإنها تعين الخرجين الجدد و تقوم بتدريبهم على القيام بالعمل و ذلك بعد توافر شروط التأهيل (الدراسي) .

(3) الصفات البدنية(الجسمانية) :

هناك بعض الوظائف تحتاج إلى خصائص جسمانية معينة كالطول ، أو قوة الذراع ،الجمال و الأناقة .و يمكن الاستناد إلى سبيل المثال عمال شركات الطيران و الذين يجب أن تتوفر فيهم صفات الجمال و الأناقة .و عمال المناجم و يشترط فيهم القوة البدنية القادرة على التحمل قساوة و شروط العمل تحت الأرض .

(4)الصفات الشخصية :

و تظهر الصفات الشخصية نمط و نوعية العامل أو المترشح كالحالة المدنية للشخص المتزوج وله أولاد هذا المترشح يفترض بان يكون في حالة نفسية و إن الاحتمال تركه الوظيفة بعد أن يعين ضئيل جدا و أن مستوى الأداء سوف يكون أحسن من المترشح الأعزب .

(5)المعرفة السابقة بالشخص :

ان المعرفة السابقة بالشخص تلعب بدور هام في اتخاذ القرار تعينه و ذلك بتوصيات الخاصة بشأنه وهذا ما يعرف عنه من تصرفاته و إمكانياته.

إجراءات الاختيار :

تتطلب عملية اختيار العمليات بعمليات محددة و مسطرة من قبل لإنجاح عملية الاختيار و يكون انتقاء المتر شح سهل و مبني على أسس صحيحة.

1 المقابلة المبدئية

تبرمج هذه الخطوة من طرف قسم العلاقات العامة و من خلال هذه الخطوة تحاول المنظمة أن تعرف بشكل واضح و أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتر شح، وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص كالمظهر و السلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة وأسلوب إجابته على الأسئلة و قد تاخذ المقابلة الشكل و المهيكلة و بذلك تعوض بالمقابلة النهائية، أو قد تكون غير رسمية و غير مهيكلة مما يستلزم الأمر إجراء مقابلة نهائية .

نموذج طلب التوظيف:

في هذه المرحلة يقوم المتر شح بالقيام تكوين الملف الذي يكون يتوفي كل المعلومات الخاص به و ذلك لتعرف على سيرته الذاتية . و من خلال هذه المعلومات يمكن لادارة الموارد البشرية أن تقوم بتنبؤ بمدى فعالية الفرد في عمله ، وهو من ارحص الوسائل الاختيار، و تكون البيانات الفرد على سبيل المثال :

- 1- بيانات الشخصية كالاسم والعمر و محل الإقامة بإضافة إلى الحالة الاجتماعية .
- 2- بيانات مستوى التعليم الخاص به (المؤهل الدراسي و سنة التخرج و التخصص العلمي) .
- 3- بيانات عن الخبرات السابق و المناصب التي كان يشغل بها و التخصص الوظيفي بالايضافة إلى المدة التي كان يمارس فيها هذا العمل .
- 4- بيانات الخاصة بالحالة الصحية لشخص (هل المتر شح مصاب بأمراض مزمنة أم لا) .
- 5- بيانات عن ميول المتر شح أي الهواية التي يفضلها و الرياضة التي ويمارسها و الاهتماماته الأخرى .

ومن خلال ما قدمناه إرثية أن اعتمد على هذا النموذج طلب التوظيف حيث فيه تقريبا كل المعلومات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتقييم المتر شح و مدى صلاحيته للحصول على المنصب المعروف ، و يكون في الشكل التالي⁶⁶ :

⁶⁶ Viv shckleton, how to pick people for job, London Fontana 1989

الشكل رقم 5

طلب التوظيف

السم الثلاثي :

تاريخ الميلاد :

العنوان :

محل الميلاد:

ماهي الدرجات العلمية التي تحصل عليها :

الدرجة العلمية	اسم المدرسة او الجامعة	من سنة	الى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات

المطلب الرابع : تحفيز الأفراد

الفرع الأول: تعريف التحفيز

هي "الفرص أو الوسائل مكافأة، العلاوات....الخ توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين لتسير بها رغباتها و تختلف لديهم الدوافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج ، و السلوك السليم و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها و اللاتي تحتاج للإشباع"⁶⁷ و فد عرفها الدكتور علي السلمي بأنها "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته"⁶⁸

كما يعرفها احد المختصين " القوة خارجية عن الشخص و قد تكون مادية او معنوية او في شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد تدفعه أو تحثه على الارتفاع بمستوى أداءه الإنساني إلى مستوى أعلى بهدف الحصول على المزايا جديدة"⁶⁹

و يعرفها الدكتور محمد فالح صالح بأنها " شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة و قد يعرف بأنه الأسلوب معين يهدف إلى الزيادة قدرات مما يعكس ايجابيا على فعالة الإنتاجية لهم كما ونوعا و مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة و أهداف العاملين فيها ."⁷⁰

⁶⁷ د عمرو وصفي عقيلي "ادارة الموارد البشرية زهدان الاردن 1991ص42

⁶⁸ د علي سلمي :ادارة الافراد و كفاءة النتاجية مكتبة غريب 1986ص300

⁶⁹ د احمد محمد مصري الادارة و المدير العصري مؤسسة شباب الجامعة ،السكندرية دون سنة النشر ص62

⁷⁰ د محمد فالح صالح ادارة الموارد البشرية طبعة الاولى 2004دار كامل للنشر

و بناء على هذه المعلومات وضع العلماء السلوك التنظيمي معادلة لانجاز الفرد⁷¹

$$\text{الانجاز} = \text{قدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

و ذلك لترابط الموجود بين قدرة على العمل و الرغبة فيه أي أنها نتيجة للقدرات متوفر في الفرد و الرغبة في أداءها أي كلما كانت القدرات كبيرة و الرغبة في أداء العمل كذلك، فإنه يعود على المؤسسة بالأرباح و يمكن قراءتها على النحو التالي :

(المعرفة + المهارة) \times الرغبة في العمل

الفرع الثاني : العوامل تؤثر على سلوك العمال :

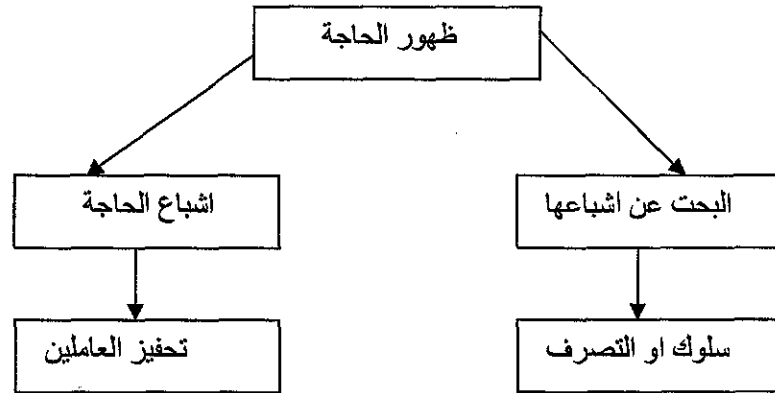
1* السبب : و يمثل التغيرات التي قد تحصل في المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.

2* الدافع: و هو الذي يتأثر به مسار سلوك الفرد داخل المنظمة لإشباع رغبة.

3* الهدف: و هو الأصل و النقطة التي يسعى إليها العامل لتحقيقها.

الشكل رقم 6

سلوك الإنسان و طريقة تحفيزه



المصدر دكتور فالح صالح ادره الموارد البشرية طبعة الاولى 2004 دار كامل لنشر

نفس المرجع السابق 69⁷¹

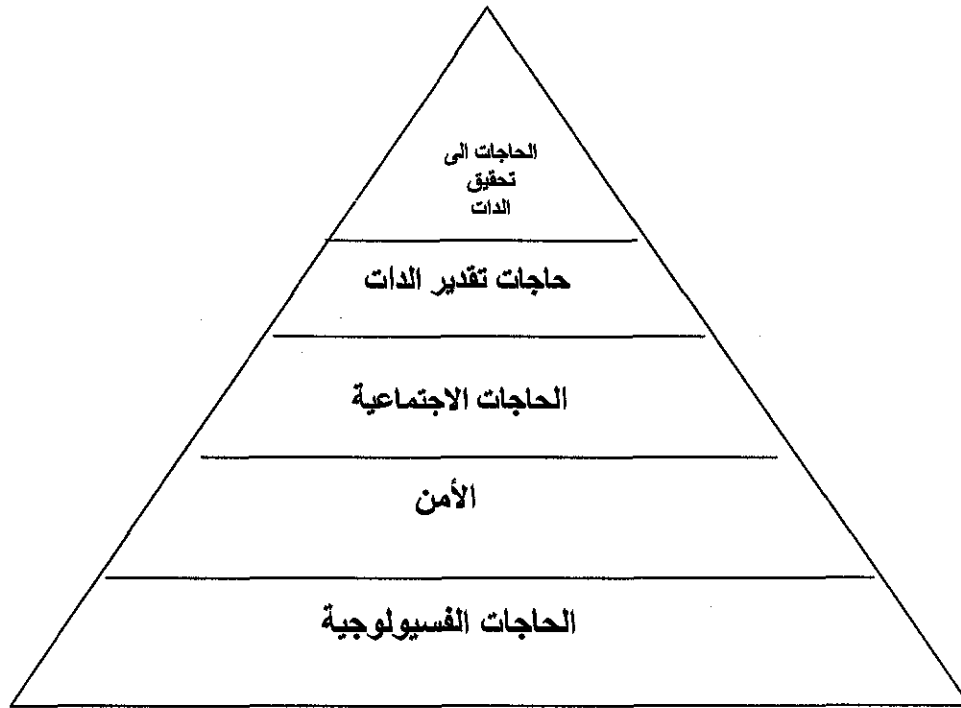
الفرع الثالث: النظريات الخاصة بالعملية التحفيز

لقد اثبت النظريات الحديثة لعلم النفس انه من الصعب معرفة سلوك و طبيعة الإنسان كما قال الله تعالى عز وجل "ولقد صرفنا في هذا القرآن للناس من كل مثل كان الإنسان أكثر جدلا" ⁷² ودالك نتيجة لتداخل بين عوامل الشعور و اللاشعور و العقلية و الانفعالية .

حيث من الصعب وضع قواعد محددة لمعرفة سلوكه أو التنبؤ بها بل يختلف و يتأثر بالزمان و المكان و الموضوع. غير انه هذا لا يمنع من وضع بعض النظريات التي تسعى إلى فهم الفرد و سلوكه لتسهيل على وظيفة الموارد البشرية عملية فهم و تحفيز عمالها و يمكن ذكر بعضها .

1-نظرية تاييلور : في هذه النظرية ركز تاييلور على دراسة الحركة والزمان لقياس مستوى أداء العاملين،حيث ربطت هذه النظرية معايير الإنتاج مع مستوى الأجر فالعمال الذين لا يتجاوز المستوى الذي تحدده المؤسسة .فلا مجال لزيادة في الأجر

2-نظرية ماسلو أو سلم الحاجات: حيث سطر ماسلو سلوك الفرد و حدده بخمسة حاجات مرتبة حسب الشكل 7 التالي :



الشكل رقم 7

Source: KOTLER.P& DUBOIS .B « Marketing management » 8em Edition

publi-union.2003

⁷²القران الكريم سورة الكهف آية 72

الحاجات الفسيولوجية: تعتبر النقطة الأصل في نظريات الحوافز ، حيث العامل يبحث دائما في الأول عن إشباع حاجاته الأساسية من مستلزمات الحاجيات من أكل و شرب و ملابس ، و هي أقوى المجموعات فان كانت غير كافية في المسطرة و التي تشكل دافعا للفرد حتى إن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة ، و بعد الإشباع هذه المجموعة تظهر أهمية الحاجات الأمن و كدافع ثاني الأمن : وتمثل في سلامة و امن الفرد و حمايته من المخاطر و بالتالي في هي تشمل الرغبة في الحصول عمل مستقر يفر الأجر الكافي حاضرا أو مستقبلا و كذلك العمل في وسط خال من المخاطر التي تهدد صحة وسلامة الأفراد .

الحاجات الاجتماعية: لا تظهر الحاجات كموجه لسلوك بعد إشباع المجموعتين السابقتين و تمثل مجموعة هذه الحاجات في الرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية أي إقامة علاقات الصداقة و الانتماء إلى الجماعات مختلفة و تتمثل هذه الحاجات الحد الفاصل بين الحاجات المادية المعنوية و المادية أي المنعرج موجود بينهما .

الحاجات تقدير الذات : و تكون الموجه لسلوك الفرد بعد أن يحقق أو يجد عوامل السابق ذكرها حيث يرى فيها العامل تحقيق الاحترام من طرف الغير و التقدير و التمتع بالاستقلالية لاتجاه الآخرين و تصبح هذه الحاجات الموجه لسلوك الفرد .

الحاجة إلى تحقيق الذات : و في هذه المرحلة يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تطوير قدراته و مهارته الحالية و المستقبلية و ذلك من أجل تحقيق عدد اكبر من الانجازات التي ترضيه هو غيره .

3-نظرية التوقع والأداء : إن أساس هذه النظرية يكون بربط بين المجهودات التي يقدمها العامل ومقدار المكافأة التي يحصل عليها جراء قيامه بالمطلوب منه و المقصود بهذه النظرية هو أن تتعرف الإدارة على حاجات الفرد والتي بسعي إلى تحقيقها و مساعدته في توضيح نوع الأداء الذي يتوجب عليه فعلة ليتمكن من إشباع رغباته فالمنعة الشخصية هي التي تؤثر في سلوكه.

4-نظريات العلاقات الإنسانية : أن هذه النظرية تركز على الدور الجوهري للعمل الانساني في تحقيق الإنتاجية حيث تركز هذه النظرية على مايلي:

أ-أهمية العامل الإنساني في المؤسسة .

ب-التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين و خلق جو عمل يحفزهم على اداء الجيد و التعاون المستمر في سبيل الحصول على النتائج

ج-ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في تنظيم و أنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم و تأثير تلك العلاقات على الإنتاجية .

5-نظرية إدارة بالأهداف : حيث لا تكمن هذه النظرية إلا بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المرجوة للمؤسسة ، و هذا ما يزيد من معنويات الأفراد وبالتالي الزيادة في الإنتاجية

ودالك أن اشترك المرؤوسين من الأسفل إلى أعلى في وضع أهداف الفرعية للمؤسسة هذا ما يخلق جو ملائم للعمل .

6-نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ:

من جهته يرى الباحث "فردريك هرزبرغ" مفهوماً آخر لمفهوم التحفيز وعبر عنه خلال التجربة التي قلم بها حيث قام بأخذ العينة المتشكل من 200 عامل من فئة مهندسين و محاسبين في مجموعة من المؤسسة و قد وجه لهم سؤالين اثنين لا ثالث لهما الأول المتمثل في ما يلي : ما هي العوامل التي تجعل الفرد يحس بالرضا عن العمل ،وفي السؤال الثاني يطلب فيه من الأفراد العوامل التي تجعل الفرد في حالة عدم الرضا و خرج فردريك هرزبرغ بالنتائج التالية و صنفها إلى عدة عوامل ومنها عوامل الصحية و العوامل الدافعية لذلك سميت نظرية العاملين و تمثل العوامل حسبها فيما يلي⁷³ العوامل الصحية (الوقائية) : و هي الإشراف الفني ،العلاقات المتبادلة مع المشرفين و الزملاء ،المركز الوظيفي ،الأمن الوظيفي ، الراتب ظروف العمل نسياسة و إدارة المنظمة. العوامل الدافعية تتمثل في :-الاعتراف بنتيجة الانجاز في العمل -الرضا في حالة الشعور بالانجاز ،إمكانية التقدم في الوظيفة ،العمل نفس كونه مهما لأنه إبداعي .

7-نظرية" ماك كليلاند"في الحاجات:

و تعتبر من النظريات التي لا يستهان بها في عملية دراسة سلوك الفرد و التي أعطت بدورها أهمية كبيرة لحاجة الفرد إلى القوة الانتماء و الانجاز و قد صدرت في سنة 1961 و تشير هذه النظرية إلى إن الحاجات الإنسانية ذات استقرار نسبي فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي عامل معين يثيرها و يعبر عن هذا العامل و يعبر عن هذا العام لعادة بالحافز الذي يعتبر الترجمة لهدف معين و تحقيقه من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجات التي اثبرت لديه⁷⁴ ولقد صنف الحاجات الإنسانية إلى ثلاث أقسام وهي⁷⁵

1-الحاجة إلى التقدير: حيث أن الفرد يسعى دائماً للحصول على مراكز السلطة و هذا ما يؤهلهم للحصول على مناصب في المؤسسة .

2-الحاجة إلى الانتماء أي أن الفرد يسعى دائماً إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الغير في المنظمة و يقبلون على المهام التي توفر لهم ذلك .

⁷³ د مصطفى نجيب شايوش إدارة الموارد البشرية دار النشر 1996 ص54

⁷⁴ د. عمرو وصفي غنيلي إدارة الموارد البشرية مؤسسة 1991 ص296

⁷⁵ ناصر محمد العديلي سلوك الانسان و التنظيمي : المنظور كلي مقارن معهد الادارة العامة. الرياض 1995 ص163

3- الحاجة إلى الانجاز : هذه الحاجات تتمثل في النتائج المقدمة من طرف العامل و الرغبة في الزيادة من تقديم الانجازات التي تمثل طموحهم وأحلامهم .

الفرع الرابع شروط نظام جيد للحوافز

لكي يكون النظام الحوافز ذو فعالية يجب توفير الشروط التالية و المتمثلة في مايلي:⁷⁶

- تعريف النظام و الإعلان عنه :أي انه يكون شفاف و سهل الفهم من طرف المنفذين ،المسؤولين و العمال و يعلمه الجميع .
- تحديد سلوك المنتظر: أن تكون السلوك و التصرفات المنتظرة محددة منذ البداية و احتمال تحقيقها واردة.

- إمكانية قياس الأداء و السلوك المرغوب فيه بسهولة :وجود معايير محددة قابلة للقياس و التحقيق .
- ربط حوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة :لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء .
- أن يكون النظام عادل و منوع:يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

الفرع لخامس أنواع الحوافز

هنالك عدة تقسيمات للحوافز فمنها المادية الايجابية و منها المعنوية الايجابية كما انه يمكن تقسيمها إلى حوافز إدارية و الحوافز السلبية⁷⁷.

الحوافز المادية الايجابية :ومقصود بها تلك الحوافز التي تقدم بشكل جماعي أو فردي و التي تقوم على أساس تحسين المستوى أداء الأفراد من خلال تقديم امتيازات و التشجيع التي تدفع الفرد على أن يسلك و يتصرف بما تريده الإدارة و بأقصى حد.و من مزايا الحوافز المادية الفردية أنها تؤدي إلى دفع و تحسين روح المنافسة بين الأفراد لرفع من إنتاجية و ذلك لوجود العلاقة الوطيدة بين الأجر و بكمية الإنتاج المحققة خلال وقت محدد غير أنها لا تخلو من بعض العيوب و ذلك أنها تؤدي بالعامل إلى الإرهاق و هذا نتيجة استخدامه طاقة القصوى المتوفرة لديه و هذه ما قد يجتر تدهور صحة و هذا ما لا يخدم المؤسسة و يعود عليها بتكاليف هي في غنى عنها .إما فيما يخص مزايا الحوافز المادية الجماعية.هي التآخي بين العمال و شعورهم و بأنهم يكونون فريقاً واحداً كما يؤدي التحفيز الجماعي إلى زيادة الكفاءات العمال .وسلبيات تتجلى في تقاعس بعض العمال عن القيام بوظائفهم و مهام المطلوب منهم و ذلك لأنه حسب اعتقادهم بأنهم سوف ينالون مكافئة مثلهم مثل العاملين المجتهدين.وهذا ما قد يثير بعض الاختلافات بين العمال و هذا ما ينعكس على تدني روح المعنوية للعاملين المنتجين، وهذا ما لا يخدم المنشأة.

⁷⁶ الدكتور حملوي وسيلة ادارة الموارد البشرية مديرة النشر لجامعة قلمة 2004

⁷⁷ ادارة الموارد البشرية الدكتور محمد فالح صالح دار حلمد لنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2004

الحوافز المعنوية الايجابية : إن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في دفع روح العمل للأفراد : حيث أن بعض المؤسسات تقوم إلى استخدامهما معا للحصول على نتائج ملموسة . وقد وضعت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج بحكم انه عنصر القادر على العطاء و على التطور والإبداع. لذلك يجب معاملته كإنسان له أحاسيس وشعور وكرامة يفخر بها وليس كآلة مجردة من أحاسيس.

الحوافز الإدارية: ويقصد بها تحفيز الإطارات والمرءاء حيث أنهم هم بدورهم يشر ويحتاجون إلى ما يدفعهم ويحمسهم في حياتهم العملية

الحوافز المادية السلبية : وهي مجموعة من الحوافز التي تقدم بشكل جماعي أو فردي التي تقوم على أساس تحسين أداء الفرد ولكن بطريقة نزعا ما قاسية و ذلك إم عن طريق العقاب و الردع، كالخصم من الأجر أو حرمان العامل من العلاوة أو الترقية أو عطل المدفوعة الأجر.. الخ .

الفرع السادس : أهداف الحوافز : مما لا شك فيه فان المؤسسة تسعى على تحفيز عمالها بغرض الوصول إلى غاية محددة أهمها مايلي :

ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: بينما تكون تسعى المؤسسة إلى رفع الإنتاج من حيث الكم والنوع و تقديم أفضل الخدمات لموظفيها فان لحوافز المادية الايجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخل إذ أنها تمكن من وفاء بعض التزاماته المادية . وما يدفعه إلى الإخلاص في عمله .
ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: إن استخدام حوافز دفع العاملين و ترغيبهم للعمل و ترغيبهم يؤدي إلى زيادة في الإنتاج من حيث النوع والكم سواء من السلع والخدمات ، وتوفيرها للأفراد المجتمع . وهذا ما ينعكس على سمعة المؤسسة بين أطراف المجتمع الذين بدورهم تزيد رغبتهم في التعامل مع المؤسسة و تفضيلها على غيرها من المؤسسات.

المطلب خامس التدريب

الفرع الأول: محاولة تحديد مفهوم التكوين

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداد للأخذ بأسباب التطور الحضاري والتكوين هو الوسيلة التي تهئ للفرد لأداء مهامه من المهام إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد.

وقد أشار الدكتور « الشقاوي » في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى

آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر⁷⁸ وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموماً فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملية بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتدرب يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقيل هذا كله إكساب الفرد الفئاعة بأن التكوين أصبح مطلباً حيويًا يفرضه ظروف العصر التقنية ويشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن⁽²⁾⁷⁹، ويشير « هايسون ومايرز » في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

مما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

وخير كلام عن التعلم والتكوين هو كلام الله سبحانه وتعالى مصداقاً لقوله تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم « اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم » كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة »

و هناك تعريف آخر للتكوين و هو :

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل⁸⁰.

⁷⁸ عبد الرحمن الشقاوي: التدريب الإداري للتمية- معهد الإدارة العامة- مصر- سنة 1985 ص 09.

⁷⁹ بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في العراق- طبعة الأمة بغداد سنة 1975 ص 04.

⁸⁰ زكي محمود هاشم، ادارة الموارد البشرية (الكويت جامعة الكويت) 1989 ص 255.

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة "التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك و الإتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية⁸¹.
أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح ضرورة الاهتمام بتخطيط التكوين حتى نسير في الطريق السليم، كما أنه يبين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد و الجماعة وليس الطرفين فقط، وأن هذا التغيير الهدف منه هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.
وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه:

"الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات و المهارات و الاتجاهات الناس في المشروع⁸²

و هذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في المؤسسة.
ومن التعاريف الهامة التي وردت بشأن التكوين مايلي:
التكوين هو عبارة عن:

"البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"⁸³.
و أهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يجن من وراء تخطيط البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين و العمال و كذلك من أجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي :

- 1- كسب الفاعلية و الكفاية المستقبلية
- 2- تنمية العادات الفكرية و العملية للأفراد
- 3- رفع مهارات و معارف العاملين
- 4- رفع مستوى أدائهم و كذلك الاتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه:

" عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير "⁸⁴.

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التدريب وذلك للاعتبارات التالية:

عبد الكريم درويش، ليلي تولا، أصول الإدارة العامة (القاهرة مطبعة الانجوى المصرية)، 1976 ص 594⁸¹

علي السلمي: إدارة الافراد و الكفاءة الانتاجية(القاهرة، مكتب غريب ط3) 1985 ص 352⁸²

عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الافراد، القاهرة مكتبة عين الشمس 1975 ص 205.⁸³

علي محمد عبد الوهاب : للتدريب و التطوير، محفل علمي لفاعلية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض 1981 ص 19.⁸⁴

- 1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة و الخطأ.
 - 2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
 - 3- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.
 - 4- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- لكل الاعتبارات السابقة، يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر من أفضل التعاريف وأكثرها شمولاً بجميع الجوانب العملية التكوينية.

الفرع الثاني تحديد المصطلحات:

بعد أن قمنا بالشرح و التفصيل لمفهوم التكوين، سنحاول تقديم بعض المصطلحات المشابهة له، وذلك كمايلي:

1- الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، و يبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد يبتدئ التكوين بعد إنتهاء الإعداد بالنسبة للفرد⁸⁵.

2-إعادة التكوين:

يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق و أساليب العمل⁸⁶.

حسن الخليلي : معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت ، 1976 ص 37.⁸⁵

⁸⁶ LAKHDAR SCHIOU :gestion du personnel , les éditions l'organisation Québec 4^{ème} édition 1993 , p 313.

3- التأهيل:

إن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من إستعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. وتختلف التأهيل عن التكوين لكون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.⁸⁷

الفرع الثالث: العلاقة بين التعليم و التكوين :

تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما :

1. تزويد الأفراد بالمعلومات

2. محاولة تغيير سلوك الأفراد

و يحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام⁸⁸.

يعرفان التعليم بأنه (BASS) و فوهان (VAUGHAN)

"التغيير الدائم في السلوك و الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة⁸⁹

ويهدف التعليم (Education) أو التعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، و لذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى أي تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية للتكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب⁹⁰ لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته.⁹¹

التعليم و التكوين نشاطين مكملين لبعضهما⁹².

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني باعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما و مبادئ جديدة و إضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل⁹³.

⁸⁷ صلاح حوطر برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب الرياض 1991 ص 182.

⁸⁸ أحمد الباشات : أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة 1978 ص 11.

⁸⁹ عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989 ص 8.

⁹⁰ محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق جامعة الملك سعود الرياض 1983 / ص 8.

⁹¹ عبد الكريم درويش : نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01 أبريل 1972 ص 43.

⁹² محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ : المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية القاهرة 1990 ص 224-224.

الفرع الرابع: مبادئ التكوين

ومن المبادئ الهامة للتكوين التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني مايلي:

- 1- التكرار والمران: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.
- 2- الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، إرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.
- 3- الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل.
- كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب وبالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.
- 4- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطى مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.
- 5- مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد⁹⁴.
- وتعتمد الفكرة الرئيسية لمنحنى التعلم و التحسن الذي يحدث في مقدرة الفرد على أداء عمل معين بدرجة معينة من المهارة⁹⁵.

⁹³ زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 285.

⁹⁴ صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1987 ، ص 153.

⁹⁵ محمد الحناوي - علي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية بيروت 1990 ص 432.

فمنحنى التعلم يبرز العلاقة بين مستوى المهارة وزمن التعلم وهو يعتمد على كمية الوقت الذي يستغرقه تعلم العمل، ويوضح هذا المنحنى للمشرف مستويات المهارة المتوقعة من فترة زمنية معينة.

ويعرض الشكل الآتي تناسبا طرديا يبين مستوى المهارة (مستوى التعلم) وطول الفترة الزمنية المستغرقة لتحصيل هذه المهارة.

ويمكن التعبير عن هذا المنحنى بالمعادلة التالية

$$ص = أس^n$$

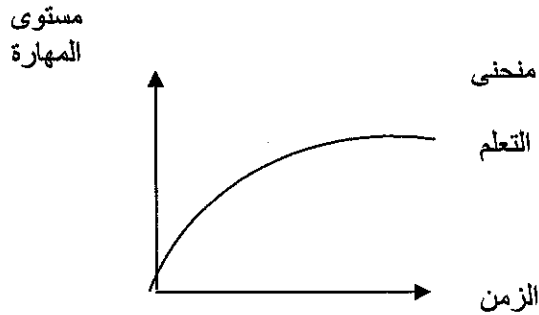
حيث ص = مقياس التحسن

أ = معامل ثابت (مثال الوقت اللازم لإتمام الوحدة الأولى)

س = عدد مرات الإعادة

ن = القوة الأسية لمنحنى التعلم.

شكل رقم 8: منحنى التعلم



المصدر: محمد الحناوي وعلي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية ، مرجع سابق ص 432

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين لمنحنى التعلم منحنيات فردية ومنحنيات جمعية.

فالمنحنيات الفردية : تمثل مدى التغير و التحسن في أداء فرد في تجربة واحدة في موقف تكويني معين، فهي لا تعبر إلا عن حالات فردية معينة.

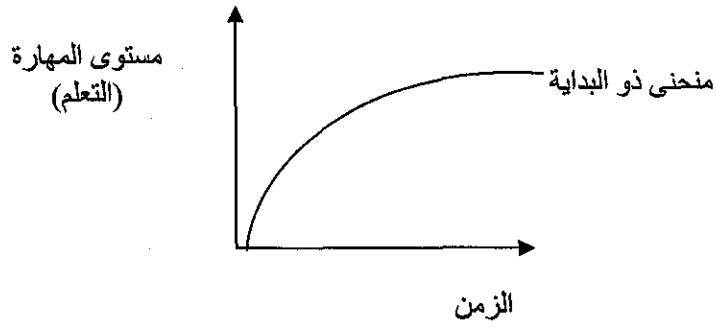
أما المنحنيات الجمعية: فتمثل سير التعلم و التكوين لدى عدد من الأفراد في موقف معين أو عدد من المواقف، لذا فهي المنحنيات التي تهتم القائمين على التكوين.

وتقسم هذه المنحنيات الجمعية إلى نوعين:

المنحنى ذو البداية البطيئة و المنحنى ذو البداية السريعة

أ- المنحنى ذو البداية البطيئة:

منحنى التعلم ذو البداية البطيئة



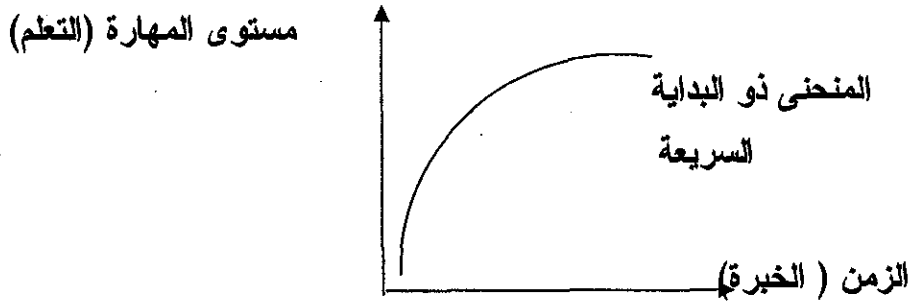
شكل رقم 9

المصدر : أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي دار القومية الإسكندرية 1965 ص 135.

يمثل هذا المنحنى سير التعلم والتكوين على موضع صعب أو لم يألفه الفرد من قبل، ويلاحظ أن بداية المنحنى مقعرة ونهايته محدبة، أي أنه يبدأ بفترة لا يلاحظ فيها إلا تحسن طفيف في مستوى التعلم، تتلوها مرحلة تقدم سريع، ثم يتناقض هذا التحسن قرب نهاية المنحنى.

ب- المنحنى ذو البداية السريعة

شكل رقم 10: منحنى التعلم ذو البداية السريعة



المصدر : أحمد عزت : مرجع سابق ص 136.

هذا المنحنى يمثل عندما يكون الأفراد قد تعلموا أو تدربوا من قبل على عمل يشبه موضوع التكوين الجديد ويلاحظ أن بداية المنحنى محدبة ونهايته مقعرة، أي يكون التحسن فيه سريعاً أول الأمر ثم نقل سرعته كلما اتجهنا إلى نهاية المنحنى.

لذا فمنحنى التكوين الذي يهتم المتكون و المكون في قطاع الصناعة هو المنحنى الأول، أي المنحنى ذو البداية البطيئة.

إن منحى التعلم (التكوين) وسيلة ذات قيمة يستطيع بها المكون الحكم على صلاحية تكوينه و علة مدى تقدم من يقوم بتكوينهم.

الفرع الخامس : أهمية وأهداف التكوين

1- أهمية التكوين إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله⁹⁶

فالتكوين يعتبر أمر هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية ونوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، رفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة. وسيشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث مايلي: ⁹⁷

1. إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها و التكوين عليها.

2. إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.

3. إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواجبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل⁹⁸.

2- أهداف التكوين :

لأنه أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها

⁹⁶ : SCHIOU LAKHDAR : Gestion du personnel, les éditions d'organisation Québec , 3^{ème} édition 1990 p293

⁹⁷ عمرو غنيم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984 ص 607.

⁹⁸ : Bruno, herniet : Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985 PP 54 – 56.

تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

أولاً: الأهداف العامة للتكوين:

لاشك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب إختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما. و بالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

1- الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى. و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

أ- تخفيف العبء على المشرفين⁹⁹ لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم¹⁰⁰ : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

أ- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب- تسهيل عملية الإتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

1- الأهداف الفنية :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:

⁹⁹ عبد الرحمان عبد الباقي عمر: مرجع سابق ص 206

¹⁰⁰ محمد عثمان اسماعيل حمدي مصطفى المعاذ، مرجع سابق ص 220.

أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها¹⁰¹: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

ب- تخفيض حوادث العمل¹⁰²: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

ت- التقليل من نسبة العادم أو التالف¹⁰³: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

ث- يساهم في معالجة مشاكل العمل¹⁰⁴: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباط بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها و أهدافها.

الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالاتي:

أ. زيادة الكفالية الإنتاجية¹⁰⁵ حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنااتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفالية الإنتاجية

ب. ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة

ت. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء

عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966، ص 282. 101

عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة بيروت 1991 ص 259. 102

منصور فهمي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973 ص 285 103

منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق وكالة المطبوعات الكويت. 104

عبد الغفار حنفي: مرجع سابق ص 258 105

ث. رفع معنويات الأفراد:¹⁰⁶ لاشك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقيقي له نوع من الإستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

ثانيا- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية.

وتتمثل هذه الأهداف فيمايلي:

1. الأهداف العادية :

- إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها مايلي¹⁰⁷
- أ. تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته
 - ب. تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة
 - ت. إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.
2. أهداف حل المشكلات: وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

الفرع السادس: جهة المسؤولة عن التكوين:

بالنظر إلى أهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فلا بد من وجود جهة المسؤولة عن هذه الوظيفة الهامة ضمن وظائف إدارة الأفراد، ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:

أنه يدل على مدى إهتمام المؤسسة بالنشاط التكويني

أنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة تجاه التكوين، بما يمكن معه مكافأتها إذ كان هناك إهتمام من جانبها بتطوير النشاط التكويني، أو مجازاتها في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

اختلف الآراء حول مسؤولية (تبعية) التكوين ومن الذي سوف يكون مسؤولا عنه، هل هي الإدارة العليا، أم الإدارة الوسطى أم الرئيس المباشر، أم تختص إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحيوي تخطيطا وتنفيذا ومتابعة.

¹⁰⁶ نفس المصدر سابق الذكر

علي السلمي ، ساطع لرسالن: تحديد الإحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974 ، ص 16¹⁰⁷

الفرع السابع : مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة: يرى البعض أنه نظرا للأهمية البالغة للتكوين فلا بد أن تقع مسؤولية تخطيطه ومتابعته على مسؤولية الإدارة العليا حتى يمكنها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يجب أن تتحمل الإدارة العليا وحدها هذا العبء، بل إن هناك طرفان آخران يجب أن يتحملا معها مسؤولية التكوين وهما:

- ب- الرئيس المباشر: وتكون مهمته تحديد مجال التكوين ونوعه ومستواه
1. الفرد نفسه الذي يراد تكوينه.

مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى:

هناك رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل¹⁰⁸ وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد.

مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية:

وهناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التكوين، وأحيانا تتبع الطريقتان معا.

مسؤولية التكوين من مسؤولية الإدارة العليا:

ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

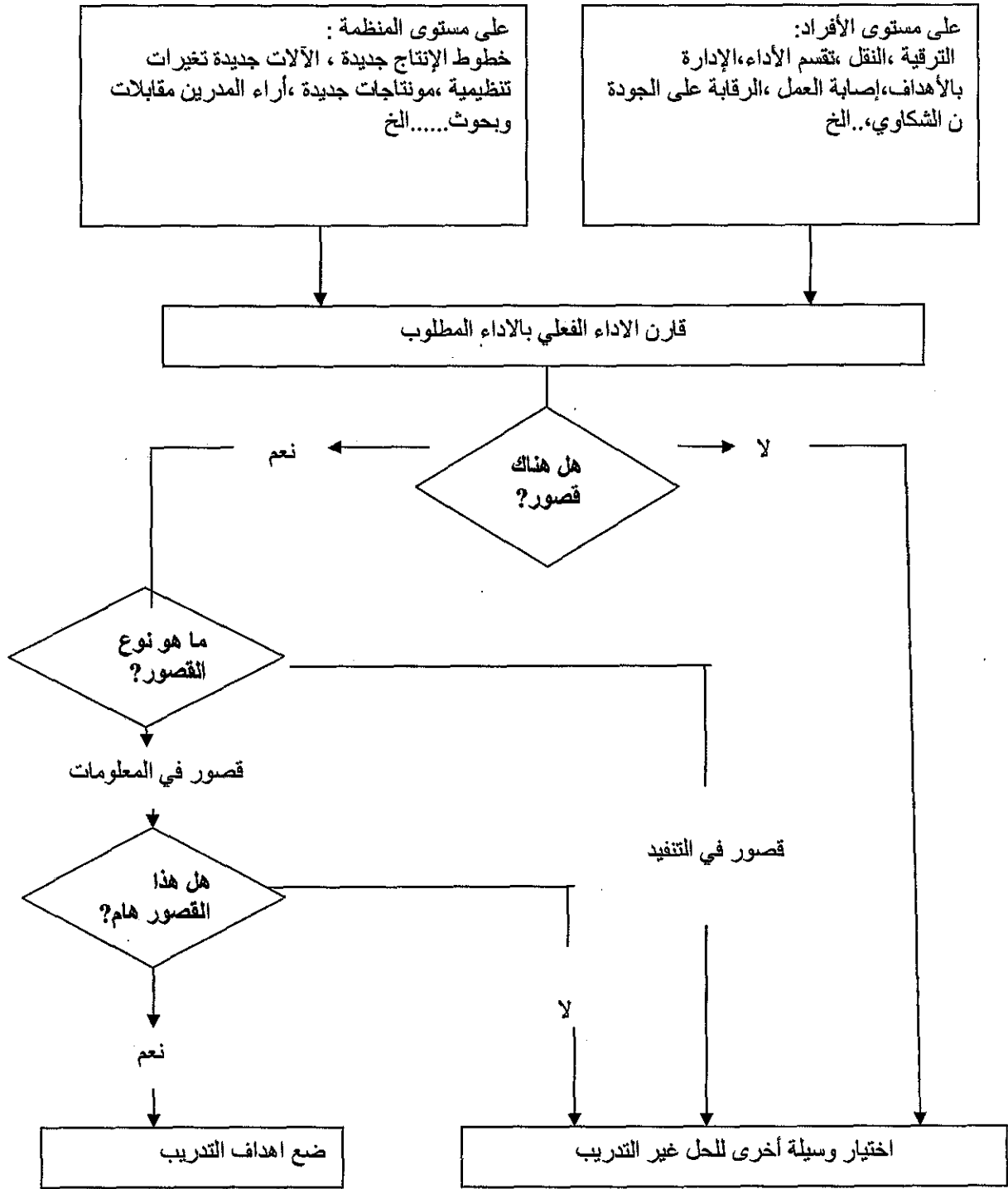
وتتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين، ومراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها، ومن ذلك تنبع الحقائق التالية¹⁰⁹

1. تكون الإدارة مسؤولية عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التكوين منفذة، وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها.
2. لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين، وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التكوين وتقرر ميزانيته.
3. من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برامج التكوين وتكاليفها.

¹⁰⁸ شوقي حسين عبد الله: سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم دار النهضة العربية، القاهرة 1968، ص 163.

¹⁰⁹ محمود فهمي: نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم للكتب، القاهرة 1975 ص 265.

الشكل رقم 11. تحديد حاجات التدريب



المصدر الدكتور احمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية 2004 ص 231

الفرع الثامن: نظام التكوين

إن أهم السبيل الواجب إتباعه من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومنه التخطيط له وتنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيد هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن تتبع بعد النظم الخاصة بعملية التكوين.

المطلب الأول: منهاج النظم في دراسة التكوين

1- منهاج النظم

يعتبر منهاج النظم من الأساليب والطرق التحليلية المستحدثة في علم الإدارة، فقد أصبح في الوقت الحاضر من الاتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث، ومما زاد في قوة هذا الفكرة هو إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن ظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص¹¹⁰.

وهذا المنهاج يركز على نقطة أساسية هي أن النظام كل لا يتجزأ ويتناول الأجزاء الداخلة فيه باعتبارها أنظمة في حد ذاتها ولكنها في نفس الوقت أنظمة فرعية تتفاعل مع النظام الكبير. وتحليل النظم (Analysis of systems) يدخل ضمن الإطار العام الذي يقوم عليه منهاج النظم

2- تحليل النظم

إن تحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء ببعضها البعض وبالكل.

فتحليل النظم هو الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام الذي تجلعه يتسم بعدد من الصفات والخصائص التالية:¹¹¹

1. يعتمد تحليل النظم على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف، حيث تتطلب الدراسة الشاملة لأي نظام ضرورة اللجوء إلى خبراء في مجالات العمل المختلفة، ومن ثم فإن هذا الأسلوب يتصف بالعمل الجماعي، حيث تتعاون مجموعة من الخبراء في مجالات عمل وخبرة مختلفة في دراسة وتحليل نظم محدودة ومحاولة التوصل إلى حقيقة واضحة في هذا المجال.

¹¹⁰ : على السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مرجع سابق، ص 47.

¹¹¹ : WR Treacy : designing training and development systems, (N.Y, AM) 1971, P2-5.

2. يتصف أسلوب تحليل النظم باستخدامه منطق الأسلوب العلمي في البحث من حيث الاعتماد على إجراءات محددة واستخدام أساليب موضوعية لقياس واختيار الفروض والبدائل في ضوء تكوينات علمية.

3. يتميز تحليل النظم بأنه يعتمد على تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته.

3- مفهوم النظام

إن الفكرة الأساسية لمنهاج النظم تعتمد على مفهوم النظام (system) الذي يمكن تعريفه بأنه: "هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً" ¹¹².

فالنظام هو مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.

4- نظام التكوين

إذا نظرنا إلى المؤسسة فإننا نجد نظاماً متكاملًا يؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، وهي تتكون من أنظمة فرعية مرتبطة بعضها البعض، فهناك نظام الإنتاج، فنظام التسويق، نظام التمويل، ونظام الأفراد....، واستناداً إلى مفهوم للنظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالتأثير والتأثر، فهي علاقات تبادلية تساهم عن طريق تفاعلها المستمر في بلوغ النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف النظام الكبير، فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التكوين واحد منها.

والتكوين باعتباره نظاماً له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضماناً لفاعليتها، وأهمها ¹¹³

1. أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق للنظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.

2. أ، نظام التكوين متكامل ذاتياً، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغيرها من المراحل، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة أولاً، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانياً.

فؤاد الشيخ سالم ، و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الاردني للطبعة الخامسة ، 1995 ، ص 55 ¹¹²

حسين الدوري : الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة ، 1976 ، ص 128 ¹¹³

3. أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكولين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية و الاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين.

المطلب السادس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"¹¹⁴

أما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فهي "تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي"¹¹⁵ :

- * الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- * الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- * الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- * السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .
- * الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- * معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة"¹¹⁶، ولهذا

د.علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي" القاهرة المكتبة عين الشمس 1974م ص 36. ¹¹⁴

د.علي السلمي "إدارة البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 76-77 ¹¹⁵

د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 77. ¹¹⁶

فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:

* إستراتيجية إسنتطاب وتكوين الموارد البشرية : والتي تهدف إلى إسنتطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم وإستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الإقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.

* إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية : والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

* إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

* إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الإستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

* إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الإعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

II الفرع الثاني إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ"¹¹⁷، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها"¹¹⁸.

* تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة، فتقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر نمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها"¹¹⁹ كما يقول أيضا " أنها منتوج تاريخها

د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 83، 117.

118 J.M Perettei, M.Gherari, M.Z yanat, « Management stratégique des R.H » EEPAD télé enseignement, télé formation managment es R.H 1998 p1.

119 J.M Perettei, M.Gherari, M.Z yanat opcit p 3.

وليس منتوج آني¹²⁰ وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها"¹²¹.

فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

1- تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية"¹²².

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2- تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

* الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.

* مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

* المعدات والتجهيزات والأموال .

* الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

* المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.

* العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

" ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظيفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلا"¹²³.

¹²⁰ J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat opcit p 3.

¹²¹ د.عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية ، 1995 ص 144.

¹²² درأوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999 ص 343.

¹²³ د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 24.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

124»

- * أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- * إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).
- * البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
- * تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

* تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة¹²⁵ وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

الفرع الثالث : تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاحة لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

¹²⁴ نفس المرجع السابق

¹²⁵ د.راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص 34.

الفرع الرابع تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :

أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي"¹²⁶ .

5- صياغة وتكوين الإستراتيجيات:

أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام مآليها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق 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، وتمييزها و الإستخدام الأمثل ، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إنتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة

الفرع الخامس: تنفيذ الإستراتيجية :

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموسوعة والإشراف على التزام

د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"مرجع سبق ذكره، ص 87. 126

القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية¹²⁷ .

7-متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية :

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عمالي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

1- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى¹²⁸

د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 87. ¹²⁷

د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره، ص 88. ¹²⁸

خلاصة الفصل الأول

لقد حولنا خلا هذا الفصل بالإحاطة بمفهوم و تعريف وظيفة الموارد البشرية ودالك عن طريق تطرق إلى تبين أهمتها في المؤسسة كونها عنصر حساس داخل المؤسسة ، ودالك أنها تؤثر على مناخ العمل و من أهم وظائفها الاستقطاب والتعيين والتحفيز وتقسيم العمل بالايضافة إلى الأجور والتدريب...الخ. ولدالك يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تساير التغيرات الحاصلة خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات و هذا ما يكسبها صفة جديدة ودالك بتطوير مهامها وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي .

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

المبحث الأول:

- المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني:

- الإستراتيجية المعاصرة لوظيفة الموارد البشرية.

المبحث الثالث:

- دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة:

مقدمة الفصل الثاني:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة. و نظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية و قدرتها على المساهمة ايجابيا تحقيق أهداف المنظمة ، تولي الإدارة الحديثة اهتماما متناسبا بقضايا الموارد البشرية و هذا من زاويتين ، الأولى منها الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث و الثانية الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية. و عليه فقد قمنا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي :

- المبحث الأول المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني الإستراتيجية المعاصرة لوظيفة الموارد البشرية.
- المبحث الثالث دور المنظمات المعاصرة في تكوين وتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول : الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

لقد أصبحت الإدارة المعاصرة تهتم بقضايا الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق أو خلق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، و بين التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد. و المبدأ الذي تتخذه الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية يعتمد على اعتقاد علمي سليم بحيث أن الإنسان لديه طاقات و قدرتها ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به. فعلا في مواقع العمل المختلفة ، و إن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات و قدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية¹ و لذلك نجد أن المحور الأساسية في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة لموارد البشرية و الاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من جعل هذه الموارد تمتاز بإستراتيجية فعالة على مستوى المنظمات .

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر ، بل لابد من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام منطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع إستراتيجيات المنظمة

المطلب الثاني : الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل ابرز ما أحدثه المتغيرات و التطورات التي حصلت خاصة في مجال تكنولوجيا الاتصال و المعلومات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها و التماسي مع الحداثة . و قد

¹ علي السلمي : ادراة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر القاهرة، 2001 ص 42

تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد :

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات ، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي .
و الفريد مارشال في هذا الصدد و قال إن (أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر ² إن الإنسان في منطقة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية ، و لا يقتنع بمجرد أداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الإنجاز .

- إن الإنسان إذا أحسن اختيار و إعداد و تكوينه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التكميلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله .

- إن الإنسان يزيد عطائه و ترتفع كفاعته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة .

و قد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل و متكامل يعكس كل الإسهامات و الإضافات الايجابية تيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات و ظروف عالم العولمة و التنافسية .

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له ، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير ، و في ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية على النحو التالي :

مصطفى الحبيب : الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري مجلة الدراسات العربية دار الطليعة بيروت عدد 04 مارس 1980 ص 65-66²

الجدول رقم 6

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
* تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات.	* اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية ، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات .
* تهتم لمحتوى العمل و البحث كما يشجذ القدرات الذهنية للفرد و لذاتهم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .	* ركزت على الجوانب المادية في العمل و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية و تحسين البنية المادية للعمل .
* التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان ، و تنمية العمل الجماعي و شجذ روح الفريق .	* اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التكوين المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها .

* المصدر : علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مرجع سابق ص 45

المبحث الثاني : مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة و العمليات الهادفة إلى مستوى مستهدف من الكفاءة و الفعالية و القدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المستند إليه و توقعات الأعمال و المهام التي تمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى .

و لا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية ، كما هو شائع في كثير من المنظمات على التعامل مع الفرد بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان، و من ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية ، و هما " العمل الذي يقوم به الفرد أو جماعة الأفراد و التنظيم الذي يعمل الفرد أو الجماعة الأفراد في نطاقه . لذا فان الاقتصار على التعامل مع الفرد كما هو الحال في معظم فعاليات التكوين يؤدي إلى عدم الواقعية و الانعزال كما يجري في ساحة العمل الفعلية ، و من ثم انحصار نتائج التكوين في الإنسان نفسه و عدم إنتاجه الفرص لينقلها إلى مجال العمل الفعلي ، و هذا ما يطلق عليه " انحصار التكوين في الإنسان " .

المطلب الأول : مكونات التنمية المرتكزة على تحليل و تطوير المورد البشري

- الاستقطاب .
- الاختيار .
- الإعداد و التهيئة .
- الإشراف و التوجيه .
- التعويض .
- تقييم الأداء .
- المساءلة .
- الترقية .
- تدوير العمل .
- تخطيط الحركة الوظيفية .
- التكوين .
- التنمية الذاتية .
- التعويض .

و غاية هذه المكونات تكوين إستراتيجية شاملة تتعامل مع كل إبعاد الأداء الإنساني و ضمان الإجراءات المناسبة كتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة و متطلبات العمل ، و تحقيق التوافق المستمر بين مواصفات الإنسان و متطلبات العمل ، و بذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى عملية مستمرة لا تتوقف و تغذي كل مرحلة منها باقي المراحل و تتأثر بها ، هذا يؤكد أن التكوين انما هو حلقة سلسلة متكاملة من العمليات لا يجوز التعامل معه منعزلا عنها .

المطلب الثاني : مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل.

تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل ، تصميم العمل ، توصيف العمل ، و تحسين العمل و غاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد، فدور الفرد هو تحويل المعرفة إلى شيء منتج ، إذ زج تاييلور بالمعرفة إلى العمل ليجعل من العامل اليدوي شخصا منتجا³. و من هنا تقوم بتحديد الإجراءات و الأنشطة اللازمة المباشرة تلك المهام ، ثم توضيح النتائج التي ينتهي إليها العمل ، و نتيجة لكل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد مواصفات و مهارات و قدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساسا في عمليات تنمية الموارد البشرية .

المطلب الثالث : مكونات التنمية المتركزة إلى التنظيم

1- تحليل الهيكل التنظيمي :

تم في هذا الإطار تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الخاص بتنمية و تطوير قدرات الأفراد، و هذا يوضع هيكل تنظيمي يناسب التطور الفكري للأفراد، تماشيا و التطورات التقنية الحديثة و عليه يتم في هذا السياق وضع هيكل تنظيمي فعال يسمح بتنمية قدرات الأفراد حتى تكون لديهم الفعالية و عنه رفع أنتاجهم.

2- إعادة الهيكلة :

أن تنمية و تطوير الموارد البشرية و تحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأهم في تفصيل استراتيجيات التطور و إعادة الهيكلة من أجل تنمية القدرة على مواجهة على موجة تحديات التقنيات الحديثة و غيرها من التغيرات⁴.

³ محمد عبد الكريم : إدارة و مهام و مسؤوليات ، دار النشر الدولية القاهرة ، 1995 ، ص 50

⁴ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مرجع سابق ص 205

3 - تحليل العمليات :

يتم فيه تحليل مختلف العمليات الخاصة بالهيكل التنظيمي و أهم التنظيمات الخاصة بالمؤسسة .

4- تحليل التعلم التنظيمي:

5- تحليل الجودة :

باعتبار التدريب نظام مفتوح فانه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي و الخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط و تحديد سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و تضم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة و تحليل المناخ الخارجي و تبين الفرص المهددات للنشاط التدريبي.

- دراسة و تحليل المناخ الداخلي للمنظمة.

-تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

6- تحليل التدفق ألمعلوماتي:

تواجه الكثير من المنظمات في مختلف قطاعات النشاط الحاصلة على المستوى العالمي، فضلا عن أساليبها الذاتية التي تعيق من حدة المشكلات و تقلل من قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية. و بناء على هذه التأثيرات التقنية الحديثة تغيير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة .

و غاية هذه الأنشطة هو التوصل إلى انسب صياغة للتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر و تتم فيه مختلف الأعمال التي يباشرها المورد البشري في المنظمة.

يتضح من رصد مكونات عملية تنمية الموارد البشرية حقيقية أساسية تكرر لها لأنها محور حديثنا كله و هذه الحقيقة أن التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي المكونات تنمية الموارد البشرية⁵ ، بل انه يستند مدخلاته و تتحقق فعاليته بالترابط الوثيق و التناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة إلى الفرد و العمل ، إلى الفرد و العمل ، و التنظيم و من ثم فان غاية التكوين في رأينا أن سهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة، إذا أشار " الشقاوي " في كتبه " التدريب الإداري للتنمية " إلى أن التكوين عملية مستمرة و يتعين

علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، مرجع سابق ص 234 .⁵

على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر⁶

المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:

المطلب الأول إستراتيجية تغيير قبل كل شيء : تبنت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط ، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التقدم التكنولوجي للاتصال والمعلومات، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

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

* **العولمة:** "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لأغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان"⁷ الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة التماشي مع التطورات التكنولوجية الاتصال والمعلومات.

- **التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- **الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات

⁶ عبد الرحمان الشقاوي : التدريب الإداري للتنمية معهد الإدارة العامة القاهرة 1985 ص 09

⁷ د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 11

- الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.
 - دورة الحياة : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمرحلة التالية: الإنطلاق، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.
 - المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:
 - التكلفة : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.
 - السوق : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني"⁸.
 - المنافسة : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.
 - قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.
- كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:⁹

د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 80⁸

د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 81⁹

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتميئتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

المطلب الثاني أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة :

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن

الفرع الأول الإستراتيجية الهجومية : هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق "إستراتيجية انطلاق"¹⁰ في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو"¹¹ من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

د. علي عبد الله " مقياس الموارد البشرية " سنة 1998 (محاضرات).¹⁰

د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص 82.¹¹

الفرع الثاني الإستراتيجية الدفاعية: " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة"¹²

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

الفرع الثالث الإستراتيجية الانهزامية : نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

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

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

الفرع الخامس إستراتيجية تكوين و تنمية الموارد البشرية

تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب ، و الاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء و ظروف المنظمة ، و يتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية و أهدافها الإستراتيجية و كذلك في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل .

د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص 82 .12

1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي ¹³ يرى keep الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف ، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف .

- و تركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمنظمة ، و من ثم يؤكد على ضرورة إتباع مفاهيم و تقنيات مضبوطة عن أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملائمة لاحتياجات المنظمة . لذا تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية :

- و ضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و تحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية .

- رسم طرق و أساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في السوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية .

- تنمية وسائل و معايير فحص المتقدمين العمل و المفاضلة تسهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المنظمة و متطلبات الأعمال و الوظائف الشاغرة و ظروف التشغيل المادية و الاجتماعية .

- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية و العلمية و رعايتهم و توجهاتهم الشخصية .

- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل و متطلبات و عوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد و خصائصهم المتطورة .

إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة تلخصها فيما يلي :

- تخطيط الموارد البشرية و ذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات و الأعداد و ذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المنظمة و خططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة ، و تقدير مستويات الإنتاج و حجم الطلب على منتجاتها و خدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية .

¹³ Keep .E. corporate . Training strategies in Ed story new perspective on Human resource Management Mark well OXFORD 1989

- تخطيط البحث و الاستقطاب و ذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، و اختيار أساليب البحث ، و مغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل ، و وظائف المنظمة الشاغرة كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب و المعايير المقارنة و المفاضلة بين المتقدمين و أسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم.

- تخطيط استبقاء الموارد البشرية و المحافظة عليهم ، و تقصد هذه الخطة إلى بيان الظروف و الشروط الواجب تسميتها في المنظمة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها و استثمار تراكم الخبرة و المعرفة لديهم لفترات أطول . و تعالج هذه الخطة مسائل تتصل بنظم و مستويات الرواتب و التعويض المالي و المادي و المعنوي لجهود العاملين ، إشكال الرعاية و العناية الاجتماعية و الثقافية و الصحية لهم ، و تنمية مناخ و ثقافة المنظمة لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين .

كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها و تحقيق أهدافها و منها :

- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية و بين استراتيجيات و خطط و برامج عمل المنظمة.

- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل و التنافس بينهما جميعا لرفع مستوى كفاءة التنفيذ .

- إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة و صلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي :

- تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المديين المتوسط و البعيد.

- وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية .

- المفاضلة بين المصادر الداخلية و المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة .

- المفاضلة بين إجراءات البحث و الاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة و أساليبها الخاصة

- أو إسنادها إلى مكاتب البحث و الاستقطاب و مراكز التقييم المتخصصة.

- تصميم و تطوير أساليب و برامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة و تحديد أسس و معايير الاختيار

- مراجعة تصميم الأعمال و التأكد من ملائمة التصميم و إمكانية تحقيقه .
- مراجعة و اقتراح تطوير هياكل الرواتب و التعويضات المالية للعاملين و إجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل .
- مراجعة و اقتراح تطوير نظم و فرض التكوين و تنمية الموارد البشرية ، و مسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين منها .
- مراجعة و اقتراح تطوير نظم و أساليب القيادة و الإشراف في ضوء معرفة نوعيات و مستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة .

2- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تكوين و تنمية الموارد البشرية بمعنى اشمل و أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التكوين منحصرة في توفير فرص التكوين لأفراد المنظمة الذين يبدو قصور في مستويات أدائهم و ذلك بإتاحة التكوين بالموارد الذاتية داخل المنظمة ، أو بالتعاون مع جهات تكوينية متخصصة خارج المنظمة ، و قد دلت الممارسة العملية لأنشطة التكوين بهذا المعنى على انحصار أثره في المتكون و عدم وصولها إلى موقع العمل بمعنى أن تأثيره محدود و غير محسوس في تحسين الأداء و تطويره و علاج مظاهر أسباب القصور فيه .

و قد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إن تفصيل التكوين و جرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها و تركيزها على الأفراد القائمين بالعمل ، و إنما لابد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها . ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم و تتميز معارفهم في تطوير الأداء¹⁴ .

إن ضمان الاستفادة من نتائج التكوين و تنمية الأفراد يتطلب تطوير ثقافة المنظمة و أنماط و أساليب القيادة فيها . بحيث تسمح يتدفق المهارات و المعارف المتكونة أثناء التكوين على مواقع العمل الفعلية دون معوقات .

على السلمي : غدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص 369¹⁴

و يلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحول من الانحصار إلى مفهوم التكوين إلى مفهوم التعلم ، حيث تفيد التعلم معنى اكتساب الفرد لمعارف و مهارات

و توجهات سلوكية جديدة و استيعاب لها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارس في موافق العمل ، فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات ، دوافع ، أو قدرات معرفية و مهارات جديدة يراها قادر على تحقيق أهدافه . لذلك فان إستراتيجية تكوين و تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية :

- ❖ تطوير خطط و فرص التعلم الأفراد
- ❖ تنمية و تطوير فرص التعلم التنظيمي
- ❖ تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة
- ❖ تنمية و تطوير رأس المال الفكري للمنظمة
- ❖ تنمية و تطوير القيادات الإدارية
- ❖ تنمية الذكاء الوجداني للعاملين
- ❖ تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة .

و بناء على كل هذا هنا الاستراتيجيات التعلم الفردي ، التي تهتم بالتعرف مع احتياجات الأفراد من المعارف و المهارات و التوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء و تطويره ، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل و تحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل ، و بذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين ، الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنتقل إلى الفرد المعارف و المهارات و التوجهات السلوكية المرغوبة في العمل ، و تتيح له فرصة الفهم و الاستيعاب و التكون على التطبيق في موقع لتكوين ، و التغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل ، و الأمر الثاني هو توفير التوجيه و الإرشاد و المساندة من جانب القيادة و المشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين و العمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين و التطبيق الفعلي ، و باحتمال الأمرين يتحقق التعلم بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة ، و في ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته و إشباع رغباته .

و هناك استراتيجيات أخرى منها إستراتيجية التعلم التنظيمي ، و يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغيير نظم و أساليب و ممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة و المعرفة المكتسبة من التجارب و الممارسات الحية السابقة . كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات و العمل على توطئها داخل المنظمة أن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء و التنافس و تحقيق الأهداف ، من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها و إعادة صياغة قواعد المعلومات و الهياكل التنظيمية و ثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات و المعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة على المدى البعيد ، فهي تغييرات تدوم فترة مناسبة ، و ليست مجرد فورات طارئة لا تستمر طويلا و يتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف و خبرات و مهارات أعضاء المنظمة ، لذا فان تتييسر تعلم الأفراد و اكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المنظمة ذاتها ، و من ثم فان تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تكوين و تنمية الموارد البشرية المتاحة للمنظمة هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي .

و تسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية :

1- صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي و يتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية ، و تأكيد وضوح هذه الرؤية و الاقتناع بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة .

2- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات و تطوير النظم و تأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير و الإبداع و المساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمنظمة .

3- تنمية فرص الحوار و الاتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيها بين الأفراد و مجموعات العمل و القادة بما يثري فرص التوصل إلى المعارف و الخبرات المخترنة لدى أعضاء المنظمة ، و كذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة ، و من تم تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي

5- تشجيع الأفراد على التفكير و الابتكار و التجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

1- : إستراتيجية إدارة المعرفة

المعرفة هي ناتج التعلم ، و من تم تصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق .
و تهتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد و الثروات التي تتاح للمنظمة ، و لذا تعمل الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بدون أعضاء و قطاعات المنظمة ، و العمل على نشرها و تبادلها حتى يتعاضد تأثيرها في تحويل و تطوير أنماط الأداء ، و تتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة هي :

1- المعرفة الكامنة المخترنة داخل أفراد المنظمة.

2- المعرفة المعلنة للمنظمة و المتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيا.

3- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة .

و المهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي ، و إنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية و تحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام ، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات و المتغيرات المختلفة التي إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم و مدركات و معان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر و الباطن .

و تتبلور تلك العمليات التشغيلية في :

- جمع المعلومات و رصدها و تحويلها إلى معرفة ، حيث أن المعلومات تولد المعرفة.

- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها و بين عناصر السلطة و التغيير الرسمي عن سياسات و مفاهيم المنظمة.

- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق و تبادل المعرفة بين أجزاء و مستويات المنظمة المختلفة .

- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة و المجتمعة من عمليات التحويل و التبادل المعرفي، و تكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه و استخدامه فضلاً عن تحديثه.

- تنظيم عمليات النشر و التوزيع للمعرفة الناشئة ، بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة و بذلك تحدث تأثيرها .

- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه و التقييم و الحكم على كفاءة الإنجاز ، و النتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية .

ب- : إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري :

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تملكها المنظمة ، و تضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة و التي يدركها العملاء و يقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها و تفوقها في إشباع احتياطاتهم ، الخبرات المتراكمة و التقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها ، براءات الاختراع ، دراسات الجدوى، و قواعد المعلومات و غير ذلك من منتجات العقل الإنساني ، و تتجمع منتجات فكر العاملين في المنظمة لتشكل رأس المال البشري ، و الذي تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للحصول على المزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمنظمة.

و على نمط ميزانية الأموال التي تحصر أصول و خصوم المنظمة معبرا عنها بقيمة مالية ، تطور أيضا مفهوم " ميزانية رأس المال الفكري" التي قدمها على النحو التالي¹⁵oyam

¹⁵ Mayo.A. "The learning organisation and management" presentation at the IPD annual conference Octobre 1998 P 227

الجدول رقم 7

الأصول	الخصوم
- التعليم المستمر	- التكوين غير المخطط و المتقطع
- الخبرة المتجددة	- الخبرات المتقدمة
- استمرارية فرق العمل المتعاونة	- عدم الاستقرار و تفكك الفرق
- المعرفة المشتركة و القابلية للتداول	- انحباس المعرفة داخل الفرد
- التنظيم المرن	- الهيكل التنظيمي الجامد
- تشكيلة متكاملة من التخصصات	- خبرات منعزلة و متباعدة
- أخطاء و تجارب كانت مصدر للتعلم	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ
إجمالي الأصول	إجمالي الخصوم

علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،مرجع سابق ص 374

و على نحو ما يحدث في المحاسبة المالية، فإن استثمار فكرة الميزانية تعني أن تعظيم الأصول و تخفيض الخصوم يترتب عليه زيادة الأرباح، الفرق بين الأصول و الخصوم ، و بنفس المنطق فإن تنمية الأصول الفكرية و تخفيض الخصوم الفكرية أي المعوقات و التوجهات السالبة يحقق تنمية رأس المال الفكري للمنظمة الذي هو مصدر كل إنجاز و تفوق.

ج- استراتيجية تنمية القيادات الإدارية

تتجه استراتيجيات تنمية القيادات الإدارية قدرات و طاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، يقصد بذلك أن تتحول مفاهيم و أساليب القيادة في المنظمة إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات و يتعامل في كل موقف بما يناسبه، كل ذلك يعرض أحداث تأثير إيجابي في العاملين حتى يرفع مستوى أدائهم ليحقق للمنظمة أهدافها. أن تطوير و تنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع استراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المنظمة ، و عمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة.

- و تهتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكد الأمور التالية :
- إدراك القادة لإستراتيجية المنظمة و سياساتها و الفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.
 - فهم و استيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة و تبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.
 - إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و استيعاب مداولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة.
 - متابعة و تفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة و في المناخ المحيط بها، و استيعاب معانيها بالنسبة لخطط و برامج المنظمة و فرص تحقيقها.
 - فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، و التركيز على تنمية قدراتهم و إلغاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير و التجديد في المنظمة.
 - و تمثل إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظرا لما تتكلفه من جهد و خبرة و تكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المنظمة معرضة لفقد القيادات التي ثم تنميتها و تطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة و خاصة السحب بمعرفة المنافسون، لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الإستراتيجية مع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات و ابتكار الأساليب و الحوافز و المغريات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمنظمة.
 - ومن أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية مايلي:
 - التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري و عدم انحصاره في نطاق تخصص معرفي ضيق.
 - التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم و الأطر الفكرية و بناء النماذج، مع تحميلهم مسؤولية البحث في إمكانيات تحويلها و تطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم، أي الغرض تنمية قدرة القادة على تصميم نظم و تقنيات مواكبة لظروف منظماتهم، و بذل الجهد الفكري لتطوير و إعادة صياغة الأطر الفكرية و النماذج الشائعة على تطبيقات متخصصة في منظماتهم

- اشترك القادة الإداريين في تصميم التداخلات التكوينية و إسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النفاش و تبادل الآراء و عصف الأفكار من خلال تقنيات التكوين التفاعلي.

د- إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني¹⁷

يعرف الذكاء الوجداني Goleman

"بأنه قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعر و مشاعر الآخرين، و ضبط مشاعره و تنظيم عملها في نفسه و تأثيرها في العلاقات مع الآخرين، و كذا اكتساب و تفعيل الدوافع الكامنة في الفرد". و هو يرى أن الذكاء الوجداني يتركب من أربعة عناصر..

1- إدارة النفس ، و هي القدرة على ضبط النفس و إعادة توجيه المشاعر و التحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف إيجابية، و يحتاج الإنسان في ممارسة إدارة النفس إلى القدرات الست التالية :

الرقابة الذاتية، المصادقية، المبادرة ، التكيف ، قبول التغيير ، الرغبة في الإنجاز .

2- معرفة النفس ، و هي قدرة الفرد على معرفة نفسه و اكتشاف حالاته المهنية و ما يثيره و يغضبه، و ما يتركه و يرضيه.

3- المعرفة الاجتماعية ، وهي القدرة على إدراك التركيب الوجداني و مشاعر الآخرين، و مهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية.

المبحث الرابع دور المنظمات المعاصرة في تكوين و تنمية الموارد البشرية :

تشكل منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات الحكومية و الأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، و تمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل و تنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع و يواكب حركة الإنتاج و التنمية و التقنية المشاركة.

المطلب الأول التكوين من منظور إدارة الغداء :

يوضح هذا العرض للمفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية

التكوين.

- إن تحسين الأداء و تطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز و يتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تكوين فقط ، و لكنه هدف يتجاوز إمكانيات التكوين،

¹⁷ -Goleman D « Emotional Intelligence » présentation in TPD conférence October 1999 P 229

و يحتاج تحقيقه إلى تكامل و تفاعل مجموعة مختلفة من العناصر و العوامل ذات التأثير على الأداء.

- إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين و تطوير الأداء الفردي أو الفريق و مجموعة الأفراد، ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة و معرفة دقيقة بأهداف و خطط الأداء المستهدف و نتائج تحليل و تقييم الأداء الفعلي و تحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية و المستهدفة.

- أن التخطيط المتميز و التنفيذ الدقيق لفعاليات التكوين لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التكوين أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف العمل و تقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.

- لا يقتصر التكوين في مفاهيم إدارة الأداء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين، بل يشمل أيضا كل أشكال التوجه و المساندة و الإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.

المطلب الثاني: عناصر إدارة الأداء و علاقته بالتكوين

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين ، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام " التكوين " المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء و الوصول إلى مستويات و تشمل تلك العمليات أعمال " تخطيط الأداء " ، " توجيه الأداء " ، " تشخيص الأداء " ، تقييم الأداء.

الفرع الاول : تخطيط الأداء و علاقته بالتكوين

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء ، و من ثم أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين و لا يمكنه تجاهلها من أهمها :

- وصف العمل المطلوب و أسلوب تنفيذه و مدى ارتباطه بغيره من الأعمال.
- حجم و سرعة و مستوى جودة الأداء المستهدف
- توقيت العمل و حدود التكلفة المقبولة.

الفرع الثاني: توجيه الأداء و علاقته بالتكوين

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تكوينيا حقيقيا و مستمرا على أرض الواقع في محل الأداء ذاته و يعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية و تأثير في بناء قدرات الفرد و تنمية مهاراته، وفي

هذا الصدد يستخدم أرباب الأعمال و الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم و كذلك بالنسبة للهيئة الإدارية¹⁸ .

و تشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة ، إمكانيات و مستلزمات الأداء ، و ما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء و التغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات ، و تكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة و تزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف و معدلات الأداء، الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقق أهداف و مستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة.و بذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل و بين الفرد.

ج-تشخيص الأداء و علاقته بالتكوين

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أساليب " الفجوة" التي تفضل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف ، و بالتالي فتح الطريق نحو العلاج، و من ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب و الأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، و يلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص ، و تعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة و الملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية ، و الاسترشاد بملاحظات العملاء و شكاواهم، و المقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية. و تنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القهور ، و أسبابها ، و يمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء و التي تمثل أسبابا محتملة للقصور فيه، وهي العوامل البشرية ، المادية، التقنية و التنظيمية.و تبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيرا و احتمالا في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات الأفراد أو رغبتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم و مهارتهم في المستويات المطلوبة، و تضم مجموعة الأسباب المادية

عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد دار الجامعة الإسكندرية و بيروت العربية للنشر 1997 ص 353. 18

لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات و تجهيزات و مواد و غيرها، وكذلك الموارد المالية، وما قد يعتبرها من نقص أم تقادم أو عيوب في التشغيل.

و الميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء، هي معارف الفرد، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية أو حتى بشرية تصل بالممول و الدوافع، و جميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتكوين، و لعل هذا المنطق يكون العلاج الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التكوينية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التكوينية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتكويين و من غير دراسة لمستويات الإجابة في الأداء و ما قد يصادفهم من عقبات، أو ما قد يبدو في أداء هم من عيوب، و بذلك تتحول كثير من جهود التكوين إلى نمط أي يتحكم فيه مقدم الخدمة التكوينية بدلا أن يكون، أي ينشأ و يتم بناء على طلب و حاجة يستشعرها القائمون بالعمل.

د- تطوير الأداء و علاقته بالتكوين

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص و تحليل و تقييم الأداء بالمقارنة بأهداف و خطط الأداء، و الهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي و بين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر و أسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:

- 1- تطوير الأفراد.
- 2- تطوير العمل.
- 3- تطوير التنظيم.

إن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل¹⁹.

ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم الأفراد اختصاص التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين و بين إدارة الأداء، لذلك زاد اهتمام و اعتبرته الأساس

أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية دار الجامعة للنشر مصر، 1999، ص 355. 19

لتطوير إداري شامل و فلسفة إدارية جديدة تتجه نحو " المنظمة عالية الأداء" أو المنظمة الموجهة بالأداء .

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع " التكوين" من منظور مختلف تماما يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التكوين لآلية التطوير و تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.
- يكون اختيار التكوين لتحقيقي التطوير و التحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء و مصادرها و العوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات و المداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في "حزمة" متكاملة من أدوات التطوير و التحسين نتعامل مع مجمل أطراف الأداء و ليس مع المورد البشري فقط.
- يتم اختيار و تكوين الأفراد في الصناعة وفق أسس عملية²⁰.

المطلب الثالث: الرؤية الإسلامية لدور الإنسان و مسؤولياته في مواقف العمل.

خلق الله سبحانه و تعالى الإنسان من صلصال من حمأ مسنون و سواه و نفخ فيه من روحه و أمر الملائكة أن يسجدوا له كما جاء في قول الحق عز وجل " و إذ قال ربك للملائكة أني خالق بشرا من صلصال من حمأ مسنون ، فإذا سويته و نفخت فيه من روحي فقعوا له ساجدين "21، و كانت حكمة الله سبحانه و تعالى في خلق الإنسان أن يكون خليفته في الأرض، حيث يقول تبارك و تعالى " و إذ قال ربك للملائكة أني جاعل في الأرض خليفة"22، كذلك أمر الله سبحانه و تعالى جميع خلقه أن يعملوا " و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون"23، وقد ورد الفعل "عمل" و تصريفاته 359 مرة في القرآن الكريم مما يدل على عظمة و أهمية العمل كفريضة إسلامية يبغى بها الإنسان صالحه و صالح العباد بما يرضي الله عز وجل، و يلتزم أوامره و يتجنب نواهيه. و يعتبر موقف العمل هو من أشرف و أهم المواقف التي يتواجد فيها الإنسان لكي يحقق ذاته، و ينتج ما يفيد و يفيد الناس مع التزام ما

20 عمر عقلي: الإدارة (الأصول، أسس و مفاهيم) دار زهران للنشر و التوزيع عمان 1997 ص89

21 سورة الحجر، الآية (28-29) المصحف الكريم.

22 سورة البقرة، الآية (30) المصحف الكريم.

23 سورة التوبة، الآية (10) المصحف الكريم.

يرضي الله سبحانه و تعالى و يستجيب رحمته، و يتجنب غضبه و نقمته، كما أن علاقة العمل التي تربط الفرد بأناس غيره من رؤساء و مرؤوسين و زملاء و متعاملين من داخل موقع العمل و خارجه، هي من أعظم العلاقات شأنًا لما لها من تأثير في حياة الناس و ما يحققونه من نفع أو ضرر لأنفسهم و غيرهم من البشر.

1-5: التفكير و أعمال العقل

يرى العقاد إن العقل الإنساني كما يراه القرآن الكريم يتضمن جوانب ثلاثة متكاملة، في العقل الوازع الذي ينهي الإنسان عن أفعال و يحول بينه و ما يشتهي على أساس أخلاقي، و العقل المدرك الذي يتفهم الأمور و يتصور ما يدور حوله، ثم العقل المفكر الذي يتدبر و يتولى الموازنة و الحكم على المعاني و الأشياء. و مما جاء في القرآن الكريم عن العقل عامة، "و هو الذي يحي و يميت و له اختلاف الليل و النهار أفلا تعقلون" ²⁴، و جاء في القرآن الكريم عن العقل الوازع قوله سبحانه و تعالى " و لا تقربوا الفواحش ما ظهر منها و ما بطن و لا تقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق ذلكم وصاكم به لعلكم تعقلون" ²⁵.

و قد استعرض العقاد في كتابه إلى أكثر من ستون آية من آيات القرآن الكريم تشير صراحة و في وضوح إلى إعمال العقل بمعناه الشامل بما لا يدع مجالاً للشك في إن الدين الإسلامي دين يقوم على العقل و يدعو إلى أعماله و الاحتكاك إليه في كل ما يقوم به الإنسان من عمل و ما يعترض من مواقف. و يقول العقاد عن الإسلام انه " الدين الذي يوكل فيه النجاة و الهلاك يسعى الإنسان و عمله و يتولى فيه الإنسان هدايته بفهمه و عقله، و لا يبطل فيه عمل العقل، إن الله بكل شيء محيط فان خلق الإنسان العقل لا يسلبه القدرة على التفكير و لا يسلبه تبعة الضلال و التقصير" ²⁶. و بذلك يتضح لنا إن أوجب واجبات الإنسان المسلم في عمله إن يستعمل عقله و يبذل التفكير و التدبر في كل ما من شأنه إن يعينه على التميز في أداء العمل المكلف به، و يجنبه الأخطاء و التقصير، كما يجب عليه البحث و الاجتهاد من اجل ابتكار أفضل الطرق لأداء ما يكلف به من أعمال، و التوصل إلى الجديد و المفيد من المنتجات و التقنيات التي تحقق منافع للناس. و في هذا الإطار هناك عناصر منبثقة عن التفكير و أعمال العقل و هي :

²⁴ سورة المؤمنون، الآية (80) المصحف الكريم.

²⁵ سورة الأنعام، الآية (151)، للمصحف الكريم.

²⁶ عباس محمود العقاد : التفكير فريضة إسلامية ، مطبعة مصر للطباعة و النشر و التوزيع بدون تاريخ ص 16

1- الاختيار المسؤول من بين البدائل :

يواجه الإنسان في عمله و في كل مجالات الحياة مواقف تحتم عليه الاختيار و اتخاذ قرار يكون أساسا لتصرفاته في هذه المواقف و الاختيار المقصود ، هذا هو الاختيار المسؤول المؤسس على البحث و التفكير و التدبير و أعمال العقل ، و يصبح امتلاك الإنسان لعقل سليم ، وسيلته الاختيار ، و لا سبيل له للتوصل من تلك المسؤولية ، فحتى الإيمان و الكفر هما اختيار الإنسان إذ يقول الحق تبارك و تعالى " و قل الحق من ربكم فمن شاء فليؤمن و من شاء فليكفر" ²⁷ كما يخاطب الحق رسوله الأمين و من شاء صلوات الله و سلامة " و مت أكثر الناس و أو حرصت بمؤمنين" ²⁸ كما يقول عز من قائل " و كأين من آية في السموات و الأرض يمررون عليها و هم عنها معرضون" ²⁹ ، إذن نستخلص حقيقة مهمة و هي أن العامل المسلم بينها على هدى من كتاب الله و سنة نبيه صلى الله عليه و سلم ، وأن يتحمل مسؤولية اختياره، وهو في هذا الاختيار يستثمر العقل الذي وهبه الله إياه و يحاول تبين الرشد من الغي، و يستكشف المنافع و المضار، و يؤسس قراره بناء على مجمل التحليل و التفكير في الأمر.

2- الوفاء بالعهود و الموائيق و الالتزام بالوصيات و المسؤوليات :

إذ يعمل الإنسان عقله و بتدبير ما حوله من فرص و مخاطر، و تتبين له البدائل المتاحة له و ما بها من مميزات أو مضار و من ثم يقع اختيار على أحدها ، ثم يؤكد اختياره بالتقاعد مع جهة عمل معينة يتولى فيها مهام معينة لقاء رواتب و مميزات متفق عليها .

2-5 : إعداد النفس و السعي لاكتساب المعرفة و المهارة .

يتميز الإنسان المسلم بأنه يستثمر ما أعطاه الله به من عقل و قدرة على التفكير و التعلم و اكتساب المعرفة و المهارة، و العامل المسلم لا يبدأ عملا إلا بعد أن يفقه مكوناته و يعد نفسه لأدائه باكتساب المعرفة و التكوين على المعارف اللازمة سواء كان بذل هذا السعي بمبادرة منه و على نفقته ووقته الخاص، أم كان مستعينا في ذلك بإمكانيات و توجيهات جهة عمل يسعى للارتباط بها أو يعمل لديها فعلا، و تأتي آيات القرآن الكريم تدلنا على واجب المسلم في التعرف على الأمور التي هو يصدرها كي يكون على بيئة من أمره فقد جاء أول أمر إلى رسولنا الكريم صلى الله عليه و سلم أن "اقرأ باسم ربك الذي خلق" ³⁰ كما تكرر الأمر الإلهي إلى المؤمنين

²⁷ - سورة الكهف ، الآية 29 المصحف الكريم

²⁸ سورة يوسف ، غلاية 103 المصحف الكريم

²⁹ سورة يوسف، الآية 105 المصحف الكريم

³⁰ سورة العلق: الآية (1) المصحف الكريم .

ينذر القرآن و النفقة في الدين حتى تكون ممارسة شعائره على علم و بينة، و قد أمر المسلمون بالتماس الرأي و النصيحة من أهل الذكر و أهل العلم، و العامل المسلم إذن مسؤول على تنمية معرفته بالعمل الذي يكلف به، و عليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات و اكتساب و تنمية المهارات التي تعينه على حسن الأداء.

و هناك عناصر نتطرق إليها في هذا السياق و هي:

1- الإعداد الأداء و ترتيب مستلزماته.

لا يبدأ الإنسان المسلم عملاً دون إعداد و تحضير، و الأصل أن يبدأ بدراسة متطلبات أداء العمل المكلف به، و يجهز المعلومات و الأدوات اللازمة مستعينا بما توفره الإدارة المسؤولة من إمكانيات و مساندة، و لا يعني العامل المسلم من هذه المسؤولية أ، يلقي بتبعثها على الإدارة المسؤولة، بل عليه واجب البحث عن تلك الإمكانيات و السعي إلى ترتيبها و تنسيقها و سد النقص فيها سواء بجهوده الذاتية أو بالاستعانة بجهود.

زملاء في العمل، أو بتذكير الإدارة المسؤولة و المشاركة بالرأي في وسائل تدبير ما يحتاجه العمل من مستلزمات حال قصور إمكانيات المنظمة.

2- بذل أقصى الجهد في الأداء

العمل الصادق المخلص لتنفيذ ما كلف به هو واجب الإنسان المسلم، يلتزم فيه بمواصفات العمل و شروطه من حيث الجودة و السرعة، و التوقيت و الكم و التكلفة، إن أداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء كان هذا العمل من أمور العبادات كالصلاة و الصوم و الحج مثلا، أو من أمور الحياة كالعامل، و الإنسان المسلم لا يملك إلا أن يؤدي الأعمال على وجهها الصحيح حتى تقبل من الله سبحانه و تعالى و يستحق عنها الجزاء، فالحاج يتم مناسك الحج على وجهها الصحيح حتى يكون حجه مبرورا أي مقبولا، و الصائم يلتزم آداب الصيام و يؤديه على الوجه الذي أمرنا الله سبحانه و تعالى به حتى لا يكون نصيبه من الصوم مجرد الجوع و العطش، و الصلاة لها شروط لا بد من الالتزام بها حتى تكون صلاة المسلم صحيحة و مقبولة و ليست مجرد قيام و ركوع و سجود، و بنفس المنطق فإن الإنسان المسلم مأمور بالاجتهاد في الأداء و بذل أقصى جهده في عمله حتى يحظى برضا الله عز و جل عنه، و من بعد ذلك يكون قد أوفى بعهده و استحق ما أنفق عليه من أجر و غيره من المميزات .

3- الإتقان و تحري الدقة:

إن الإنسان المسلم يتوخى الإتقان في كل ما يعمل ، و يتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر إذ يقول الحق سبحانه و تعالى " أنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " ³¹ ، وقد وردت معاني الإحسان بمعنى التجويد و الإتقان و الالتزام بصحيح الأعمال و الأقوال في 194 موضعا بالقران الكريم ، الأمر الذي يدلنا على عظم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم، إن العمل الحسن أي الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات و الشروط التي حددها المسؤولين عن إتمام العمل و يكون الإحسان و الإتقان هو المعيار الأهم في تقويم قبول العمل من عدمه، و من ثم مجازة القائم بالعمل وفق ذلك التقويم.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة المواد البشرية

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، و لا يزال عددا من المتغيرات الأساسية، و التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، و مست كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم و النمو، كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم و نسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي برر القول، بأنه نعيش الآن " عالم جديد " مختلف كل الاختلاف عن سابقه و الذي سار عبر القرون و في بداية الثمانيات من هذا القرن .

و في خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث تبنيت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات. غير انه هنالك مجموعة من العوامل المتغيرات التي تقف أمام سؤلي إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيصها فيما يلي: ³²

*زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال:

إن التطورات التكنولوجية و استخدام الكمبيوتر الآلي تشكل قيدا على إدارة الأفراد ، فالتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا الالكترونية سوف تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاجها المؤسسة و سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التكوين و التنمية ، و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب تلبيت احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين ، و البحث عن فرص العمل أخرى

سورة الكهف الآية 30 ، المصحف الكريم ³¹الدكتور صلاح الدين عبد الباقي دار الجامعة الجديدة 2002 ³²

لهم .لدا ينبغي على إدارة الموارد البشرية إن تعدل من سياستها تجاه العمال لتماشي مع التكنولوجيا الحديثة .

*التغيرات في تركيب القوى العاملة

إن التغير في التربة اليد العاملة واضح في السنوات الأخيرة خاصة في المؤسسات الحكومية و من بينها الزيادة في حجم اليد العاملة النسائية و ذلك أن المرأة أصبحت تنافس الرجل في العديد من الوظائف ،و قد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فتزايد المعادلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساومة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي ، كما أن عدد النساء التي سوف يقمن بمهام الإدارة العليا يعني أن عدد كبير لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص ،و هو ما يتاح بشكل أفضل للرجال . و اضافة إلى هذا تحتاج الزيادة في المعادلات النساء العاملات و إعداد سياسة خاصة بهن و خاصة بالأمهات -كالرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانه و أجارات الحمل و الولادة و الرضاعة ،و على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجارب لتوفير الخطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمال من الجنس الآخر .

*نظم المعلومات في الإدارة الأفراد:

إن النظم المعلومات هي أهم الركائز التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل وذات فعالية فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة و تشمل كل البيانات وخطط إدارة الأفراد في شكل قسم المتخصص يقدم النصح للإدارة. و ذلك بعد تتوفر لإدارة الأفراد قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، و حتى المنشآت المتوسطة الحجم يمكنها الاستفادة من الخدمات الحاسب الآلي. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشأة الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة لإدارة تساعدها على اتخاذ القرارات الصحيحة.

تغير القيم و الاتجاهات : تلعب القيم و الاتجاهات و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث أنها تؤثر على دوافع والسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية .حيث يجب على إدارة الموارد البشرية أن تواجه وتساير تغيرات و الاختلافات في تسيير الأفراد و تواجه هذه المعوقات وتخلص منها أو على أقل التخفيف منها وبتطلب ذلك إعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من قوى العمالة بالمنشأة .

***العائد و التعويض العاملين :**

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى مطالبة العاملين بزيادة ورفع أجورهم ، وعدم إمكانية المؤسسة بدفع هذه الأجور التي تتناسب مع هذا التضخم وضعف مستوى الأجور ، وعدم التوفر الحوافز الإيجابية . يعتبر عاملاً مؤثراً على مستوى الأداء في كثير من المنشآت فقد يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن عمل إضافي خارج المؤسسة وعدم جدية التقارير الأداء السنوية على العاملين وأيضاً عدم الفعالية الحوافز السلبية ، وهذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر وأقصى .

***زيادة حجم القوى العاملة :**

إن اتساع رقعة التعليم العالي أدى وجود إلى وجود عاملين يختلفون عن العاملين منذ فترة سابقة في درجة تعليمهم و ثقافتهم و مهارتهم وهذا يلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليتين:
الأولى :مسؤولية تعليم الأفراد و إدارة العاملين المتعلمين لذا يجب أن تتوفر في أفراد ادره الموارد البشرية المهارة وكفاءة العالية حتى يتمكنون من التعامل مع الطوائف المهنية المختصة في المنشأة .

الثانية: حيث انه حسب الدكتور صلاح الدين عبد الباقي الأمر لا يقتصر على الإحاطة بالجوانب السلوكية بل يمتد إلى ابعده من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الأفراد عن إعداد برامج لتنمية معارف المدربين و مهارتهم و قدراتهم الإدارية.

***التشريعات واللوائح الحكومية:**

وهي من أهم الصعاب التي تواجهها إدارة المواد البشرية حيث أصبح من الصعب عليها إعداد سياسات للعمل تتناسب مع ظروفها وطبيعة أنشطتها، وذلك أن معظم السياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالحكومة بالنسبة لأجهزة الحكومية ،ولائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة العالين بقطاع العام .كما انه نجد كثير من التغيرات و التعديلات الحكومية في قوانين و تشريعات العمل بسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها ، ولذلك فان معيار الكفاءة لمديري الأفراد هو الدرجة مهارتهم و قدراتهم على إمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها .

ويجد القول بان وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف تواجه مشاكل وعواقب عدة لذلك يجب على من يقف في تسير وظيفة الموارد البشرية أن يتميزون بالمهارة.و قوة التأقلم والتعلم وذلك لمواجهة مجموعة من الصعاب والممتثلة فيما يلي:

1-تزايد و نمو إعداد الموظفين المختصين

- 2- عدم قدرة المدربين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على التقييم و رقابة الأداء بالفعالية .
- 3- تزايد مسؤولية إدارة الأفراد عن الإنتاجية و الربحية .
- 4- زيادة حجم المشاءات و تعقد علاقة العمل .
- 5- تزايد عدد الوظائف الذهبية مع تناقص في الأعمال اليدوية .
- 6- الحاجة المتزايدة إلى تنمية و تطوير قدرات العاملين و يتطلب ذلك تعديل برامج التنمية الحالية حتى تصبح أكثر ديناميكية و استمرارية .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل حولنا تقديم المفهوم الجديد لموارد البشرية وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة وعلى اخص تكنولوجيا المعلومات و توسع استخدام الانترنت يستحق أن يوصف بالتوسع النيزكي (الشهابي) الفائق السرعة ، ذلك أن وتيرة النمو هذه لا توحى بالتباطئ ، بل أن معطيات وتقديرات حديثة ، نشرتها مصادر إعلامية ، وكذا لدى أوساط أخرى ، خاصة في سنوات 97 ، 98 ، 99 تؤكد ما ذكرناه . حيث أن هذه التقديرات والتنبؤات تتحدث عن تطور مستمر للأنترنيت وبالتالي على المؤسسة أن تواكب هذه التطورات ذلك سواء عن الطريق التدريب والتكوين و كل ما يسمح لها بمجارات هذه التغيرات و هذا ماستنترق إليه في الفصل التالي .

الفصل الثالث

اثر تكنولوجيا الاتصال على المؤسسة وعلى وظيفة الموارد البشرية

المبحث الأول:

- طبيعة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال

المبحث الثاني:

- الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على
المؤسسة

المبحث الثالث :

- الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على
تسيير وظيفة الموارد البشرية

مقدمة الفصل الثالث

يعرف الاقتصاد العالمي تحولات هامة أفرزتها معطيات مختلفة أبرزها و أهمها التطورات التكنولوجية خاصة ما تعلق منها بأنظمة الاتصال عن بعد، هذا التطور جعل الاقتصاد العالمي يستفيد من السرعة و الفعالية التي يوفرها له، و ظهرت إلى الوجود أفكار اقتصادية جديدة تعكس هذه التطورات التي تسمح بتجسيدها. ومن الأسباب التي أفرزت هذه الأفكار الجديدة هو التقدم التكنولوجي الباهر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث عرفت تقنيات الاتصال السلكية و اللاسلكية تطورات رهيبية وفرت السرعة التي يحتاجها الاقتصاد كعامل من عوامل اختيار الزمن الضروري لاتخاذ و تنفيذ مختلف القرارات الاقتصادية وعليه فلقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى

المبحث الأول: طبيعة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال

المبحث الثاني: الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة

المبحث الثالث: الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تسير

وظيفة الموارد البشرية

المبحث الأول طبيعة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال

المطلب الأول تكنولوجيا المعلومات والاتصال:¹

يقول نائب الرئيس الأمريكي السابق "آل غور" عن ثورة الاتصالات لاسيما الانترنت: "أنها خدمة كونية موضوعة لمتناول جميع أبناء المجتمعات, يقول فيها كل فرد كلمته, فهي تشجع الممارسة الحقيقية للديمقراطية برفع نسبة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرار, كما تشجع تعاون الأمم, إني أرى فيها عهداً جديداً للديمقراطية".

هذا الكلام يختصر الوجه التقدمي للإيصالات من حيث شموليتها و سهولتها و غايتها و أهميتها, فهي المحرك الأساسي لعملة الاقتصاد, و هي السبيل إلى إنتاج المعرفة و من ثم توزيعها, و تكنولوجيا الاتصالات هي اليوم البنية التحتية للدول المتقدمة.

يلعب الكمبيوتر و الهاتف النقال.... و غيرها دوراً محورياً فيها, و لكن هل شراء الكمبيوتر تحل كل المشاكل, فالتكنولوجيا الجديدة تجعل النفايات الأجنبية تغرق النفايات المحلية بسبب تقدمها على مستوى الصناعة و التسويق, و هي تختلف نوع ما من التفاوت بين المجتمعات (الفجوة الرقمية), و العائد لاحتلال الثلاثي الولايات المتحدة الأمريكية, أوروبا, اليابان 80% من حجم الإنتاج العلمي فيه, و 83% من حجم التثمين في هذا المجال و مشاكل الأجيال لا تحل بالكمبيوتر, بل التربية و حدها التي تنمي قدرة الإنسان على التميز بثلاث مبادئ هي التحكم بالذات, الفكر النقدي, و الخلق. و تتطلب هذه التكنولوجيا اتجاهات جديدة تعتمد على محركات و دوافع أهمها, التنافس في أجواء الاقتصاد الجديد, و يستفاد كثيراً من هذه التكنولوجيا في تخفيف الأعباء, و هذا جزء يسير مما تقمه الاكتشافات الرقمية, هذه العوامل مجتمعة تؤسس لمرحلة يشترك فيها الجميع في الاعتماد على الشبكات للحصول على الملفات الرقمية (DATA) (الصورة, الصوت, الفيديو, النص), تتطلب هذه التكنولوجيا تحرير الأسواق و تطوير البنيات التحتية, تطوير مستوى التسويق و خفض التعريفات, و تنظيم قوانين التبادل المالي عبر الشبكات, زيادة الخدمات للمحافظة على وفاء الزبائن, تطوير الموارد البشرية الماهرة.

الفرع الأول تعريف التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال:

رغم الاختلاف الكبير في تحديد الإطار الخاص بهذه التكنولوجيات إلا أن هناك تأكيد كبير على ضرورة تناولها بشكل مجمل, من خلال تعريف شامل وواسع يضم المعدات, البرمجيات أو المعطيات اللامادية.² وترى بعض الأدبيات الاقتصادية أن مجال استعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات

¹ Pvoyer.le manuel du techno-manager ; la gestion de l'information et ses technologies ,agence d'arc inc attawa1990.p140

² تقرير البنك العالمي رقم: 25841, الصادر في أبريل 2003, المقدم من طرف هيئة تنمية وتطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصال بالجزائر, ص 3.

والاتصال يسمح في النشاطات الاقتصادية التي تسهم في النظر، التحليل وكذا التخزين مع التحويل في المعلومات باستعمال المعدات أو الأدوات الالكترونية.

وتظهر هذه التكنولوجيات من خلال ظاهرتين أساسيتين هما: أولا: الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنطوقة، والصورة ساكنة ومتحركة، وبين الاتصالات سلكية ولا سلكية، أرضية أو فضائية، مع تخزين المعطيات وتحليل مضامينها، وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسرية اللازمة من خلال اعتمادها على الأساليب الرقمية "DIGITAL" للقيام بكل هذه العمليات.³

ويعرفها مالي فهمي حيزر "بأنها تشير إلى جميع التكنولوجيات المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيات الحاسبات الآلية وسائل الاتصال وكذا شبكات الربط وأجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.⁴

الأستاذ محمد متماتي يعتبر تكنولوجيات الاتصال بأنها "ثمرت للبحث العلمي في لكترونات المطبقة في المجال اتصال و الإعلام الآلي"⁵ كما يمكن القول بأنها ظهرت تكنولوجيا المعلومات الاتصال والمعلومات في 25 سنة الأخيرة حيث ظهرت مع تطور تكنولوجيا و وسائل اتصال البصرية الكترونية و الإعلام الآلي و التكنولوجيا الرقمية للمعلومات و بصفة خاصة بالمعلومات سمعية البصرية⁶

يعرفها GILBERT Dans CAE

"يمكن اعتبارها أولا بأنها تجهيزات الإعلام الآلي و لوجيسيات و تجهيزات وسائل الاتصال "⁷ كما عرفها في كتابة:

« Le manuel du tehno-manager » ; la gestion de l'information et ses technologie بأنه يمكن تجميع أنظمة المعالجة للمعلومات و تسميتها بتكنولوجيا اتصال والمعلومات .اد نتكلم عن الوسائل التقنية الكترونية مستعملة في إدارة و المكاتب و ذلك جمع و معالجة و تخزين و تحويل و إعطاء و إيصال المعلومات في شكل نص مفهوم (أرقام، نصوص، صور، أصوات...)

³ ثابت عبد الرحمن ادريس. مرجع سبق ذكره. ص 152

⁴ معالي فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 257

⁵ P.mohammed mtmatie :article les nouvelle forme d'organisation et TIC décembre 2002 tel :04076706133

⁶ M. gollac .l. afrait. Jt. floue, qualification et prospectives, les métiers face aux technologies de l'information .rapport du commissariat général du plan France, avril 2003

www.lesrapport.la documentationfrançaise.fr/034000182/0000.pdf.P9-10

⁷ نفس المرجع السابق ص 10

اهمها:

- الانترنت:

و هي شبكة الشبكات, مشتقة من شبكة Arpanet, تضم حالياً أكثر من 300 مليون مستخدم, تحتاج إلى ممون (Fournisseur d' accès), وجهاز مودام Modem, و خط هاتفي و برنامج ملقم (Navigateur), الذي يسمح بالوصول إلى صفحات الواب, و تعتمد كثيراً على الارتباطات التشعبية (Liens Hypertexte), تسمح بتصفيح صفحات أخرى في نفس موقع WEB أو زيادة مواقع أخرى بالضغط بواسطة البوصة (الناقرة) على الارتباط المعني, و هي تطبق تقنيات جديدة .WAR ;UMTS ;GPRS.

و أهم تطبيقات الأنترنت نذكر ما يلي:

الواب, الرسائل الإلكترونية, مجتمعات التبادل الافتراضي, الفيديو و الفيزيوكونغرس, الهاتف, التلفزيون و السينما, و الموسيقى.

-ptth:

و هو بروتوكول الاتصال المستخدم على شبكة الانترنت, للسماح بتبادل المعلومات بين الخوادم الواب (Serveur Web), المتصل بالشبكة.

- العنوان الإلكتروني: يمثل مكان تواجد علبه الرسائل الإلكترونية للمتصل بالشبكة

- Modem: هو اختصار لكلمة (démodulateur /modulateur)

التحميل: (Téléchargement)

- حفظ في جهاز المستخدم عن طريق الانترنت لملف معلوماتي (صورة, نص...), يقع في منكرة جهاز مرتبط بآخر.

- Plug-in

: برنامج يسمح بالوصول إلى بعض البرامج الخاصة في الشبكة, يتطلب حين مشاهدة الفيديو في الشبكة التحميل في الجهاز المتصل مثلاً: البرنامج Real player.

- Serveur

: حاسب آلي يوفر موارد المعلومات للمستخدمين.

- Chat

- : الدردشة, فضاء للحوار على الشبكة في الوقت الحقيقي مع كل المتصلين في الشبكة في

نفس اللحظة. و من أهم مموني الإتصال بالشبكة: Yahoo, Aol, Caramail, ...

- محركات البحث: إمكانية الحصول على أكبر عدد من المواقع

المتعلقة بموضوع بحث معين مثلاً: Yahoo, Mirago , Gooole,

- الشبكات الداخلية Intranet:

يمكن تعريف انترانت بأنه "تطبيق داخلي و إداري خاصة بالمؤسسة و ذلك بالاستعمال و سائل تقنيات خاصة انترنت"⁸

و بشكل أدق بأنه شبكة إعلامية داخلية بالمؤسسة تزودنا بالمعطيات و المعلومات بصفة دقيقة و آمنة، و ذلك بفضل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الانترنت⁹

تسمح بوضع تحت تصرف أعضاء النظام في المؤسسة وثائق مختلفة و متنوعة هدفها هو

- توفير معلومات على المؤسسة (Panneau d'affichage).

- توفير وثائق تقنية.

- محرك بحث للوثائق.

- نظام تسيير

- تبادل المعلومات بين مختلف المتعاونين.

- مصدر للمعلومات عن المستخدمين.

- تسيير المشاريع، و المساعدة على اتخاذ القرار.

- المراسلات الإلكترونية، مجتمعات الحوار، الفيزيوكونفروس.

- الدخول إلى الانترنت

و هي أداة الإتصال داخل المؤسسة تسمح بإنشاء نظام معلوماتي بأقل تكلفة، و تحتاج إلى خادم Web.

- الشبكة الخارجية: Extra net

هي عبارة عن توسيع النظام المعلوماتية الخاص بالمؤسسة إلى شركاء يقعون خارج الشبكة بصفة آمنة، تسمح لهم بالوصول إلى المصادر المعلوماتية للمؤسسة.

- الصدف الإلكترونية:

نقل أعمال المصرف إلى البيئة الإلكترونية، تعمل على توسيع دائرة زبائن المصرف، و هي أيضا نظام خدمات إلكتروني مفتوح على الانترنت.

- السمعي البصري Audiovisuel

يرجع أساسا الى النمو الهائل للاقمار الصناعية حيث يشهد السوق الأمريكي نموا بأكثر من 12% نمو مبيعات سوق الفيديو و تضاعف القنوات الفضائية التي تبث في رقمية

⁸ Thèse de doctorat en science de gestion présentée par Nadège Gunia « la grh fa au changement organisationnel impact des tic » le 22 avril 2002

⁹ نفس المرجع السابق

الفرع الثاني خصائص التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال:

يمكن من خلال ما سبق تلخيص مجموعة من الخصائص التي تميز هذه التكنولوجيات الحديثة التي جعلتها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات.⁽¹⁰⁾

- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيات 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: المشاركون بدل من المصادر، الممارسة الثنائية، التبادل... الخ.
- **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 حاجة لتواجد هذا الأخير أثناء العملية، وبإمكانية أن يسترجعها فيما بعد.
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية «NTIC»، فالانترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنت على مستوى العالم بأكمله إذ ليس هنالك عقدة واحدة أو كمبيوتر واحد يتحكم فيها، فقد تتعطل عقدة واحدة أو أكثر دون تعريض الانترنت بمجملها للخطر ودون أن تتوقف الاتصالات عبرها.
- **قابلية التوصل "CONNECTIVITY":** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- **قابلية التحرك أو الحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلته، أي في أي مكان عن طريق وسائل اقتصادية كثيرة، مثل: الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.

عبي محمد مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 36، 35، 10.

- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومة من وسط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة أو ما يسميه "على محمد شمو": بالمقروء الإلكتروني.
- اللامجاهرية: 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.
- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.
- 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 إلكترونياً أي أن الطابع اللامركزية جعل محيط عملها هو البيئة العالمية الدولية.

المطلب الثاني: نشأة شبكة الانترنت:

جاءت فكرة إنشاء شبكة معلومات من قبل إدارة الدفاع الأمريكية في عام 1969، عن طريق تمويل مشروع من أجل وصل الإدارة مع متعهدي القوات المسلحة، وعدد كبير من الجامعات التي تعمل على أبحاث ممولة من القوات المسلحة، وسميت هذه الشبكة باسم أربا (ARPA) اختصاراً لـ "ADVANCED RESEARCH THE PROJECT ADMINISTRATION" وكان الهدف من هذا المشروع هو تطوير تقنية تشبيك كمبيوتر تصمد أمام هجوم عسكري وصممت شبكة أربا عن طريق خاصية تدعى طريق إعادة التوجيه الديناميكي "DYNAMIC REMOUNTING" وتعتمد هذه الطريقة على تشغيل الشبكة بشكل مستمر في حالة انقطاع إحدى الوصلات أو تعطلها عن العمل تقوم الشبكة بتحويل الحركة إلى وصلات أخرى.⁽¹¹⁾

فيما بعد لم يقتصر استخدام شبكة أربانت على القوات المسلحة فحسب، فقد استخدمت من قبل الجامعات الأمريكية بكثافة كبيرة، إلى حد أنها بدأت تعاني من ازدحام يفوق طاقتها، فصار من الضروري إنشاء شبكة جديدة، وكان هذا في عام 1983 سميت باسم "مل نت" "MILNET" لتخدم المواقع العسكرية فقط.

وأصبحت شبكة أربانت تتولى أمر الاتصالات الغير عسكرية، مع بقائها موصولة مع "مل نت" من خلال برنامج اسمه برتوكول "انترنت" الذي أصبح فيما بعد المعيار الأساسي في الشبكات.

بعد ظهور نظام التشغيل "يونيكس" "UNIX" الذي استعمل على البرمجيات اللازمة للاتصال مع الشبكة وانتشار استخدام في أجهزة المستخدمين أصبحت الشبكة مرة أخرى تعاني الحمل الزائد، مما أدى إلى تحويل شبكة أربانت في عام 1984 إلى مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية التي قامت بدورها وبالتحديد في عام 1986 بعمل شبكة أخرى وأسرع أسمتها "NSFNET" وقد عملت هذه الشبكة بشكل جيد لغاية عام 1990 الذي تم فيه فصل شبكة "أربانت" عن الخدمة بعد 20 عاما بسبب كثرة العيوب فيها، مع بقاء شبكة "NSFNET" جزءا مركزيا من "انترنت"، وباختصار نستطيع القول أن أهم نقاط تاريخ نشأة شبكة الانترنت هي: (12)

- 1969، وضعت أول أربعة نقاط اتصال بشبكة "أربانت" في مواقع جامعات أمريكية منتقاة بعناية.
- 1972، أول عرض لشبكة "أربانت" في مؤتمر العاصمة واشنطن بعنوان "العالم يرد أن يتصل". والسيد رأي توملنس يخترع البريد الالكتروني ويرسل أول رسالة عل "أربانت".
- 1973، إضافة النرويج وانجلترا إلى الشبكة.
- 1974، الإعلان عن تفاصيل بروتوكول التحكم بالنقل، إحدى التقنيات التي ستحدث "انترنت".
- 1977، أصبحت شركات الكمبيوتر تبتدع مواقع خاصة لها على الشبكة.
- 1983، أصبحت البروتوكول "TCP/IP" معيارا للشبكة "أربانت".
- 1984، أخذت مؤسسة العلوم الأمريكية "NSF" على عاتقها مسؤولية "أربانت"، وتقديم نظام إعطاء أسماء لأجهزة الكمبيوتر الموصولة بالشبكة المسماة "DND" (DOMAIN NAME SYSTEM).
- 1985، أول شركة كمبيوتر تسجل ملكية "انترنت" خاصة بها.
- 1986، أنشأت مؤسسة العلوم الأمريكية تشبكتها الأسرع "TNSFNE" مع ظهور بروتوكول نقل الأخبار الشبكية "PROTOCOL NETWORK NEWS TRANSFER" جاعلا أندية

- النقاش على المباشر أمرا ممكنا، وإحدى شبكات الكمبيوتر تتبنى أول جدار حماية لشبكة "الانترنت".
- 1990، ثم إغلاق "أربانيت" و"انترنت" تتولى المهمة بالمقابل.
- 1991، جامعة مينسوتا الأمريكية تقدم برنامج "غوفر" "GOFER" وهو برنامج لاسترجاع المعلومات من الأجهزة الخادمة في الشبكة.
- 1992، مؤسسة الأبحاث الفيزيائية العالمية "CERN" في سويسرا تقدم شفرة النص المرتبط "HYPER TEST" المبدأ البر مجي الذي أدى إلى تطوير الشبكة العالمية "WORLD WEB" "WID WEB".
- 1993، قد أبتدى إنجاز أو الإيجار، من خلال إصدار برنامج مستعرض الشبكة "موزايك" ثم تبعه آخرون مثل: برنامج "نسيب"، وبرنامج "مايكروسوفت"، والرئيس بيل كلنتون يطلق صفحته الخاصة على الشبكة العالمية:
"HTTP://WHITEHOUSE.GOV/WH/WELCOME.HTT"
- 1995، اتصل بشبكة "انترنت" ستة ملايين جهاز خادم و 50.000 شبكة، وإحدى شركات الكمبيوتر تطلق برنامج البحث في الشبكة العالمية.
- 1996، أصبحت "انترنت" و "ويب" كلمات متداولة عبر العالم، وفي الشرق الأوسط أصبحت انترنت من المواضيع الساخنة، إبتداء من التصميم الأول للشبكة، وأصبح عدد من مزودي الخدمة يعرضونها.

استخدام الانترنت

عرف نطاق استخدام الانترنت توسعا كبير حيث أظهرت التنبؤات و الدراسات التطور المستمر لاستخدام الانترنت، كما أنها الظاهر الاتصالية التي سجلت أعلى نمو في كل الأوقات، فقد بلغ عدد مستعملي الانترنت في عام 2002 حوالي 605.60 مليون مستخدم ويظهر ذلك في الجدول التالي

الجدول رقم 8 استخدام الانترنت في العالم و في مختلف جهات السنة

إفريقيا	60.31 مليون
آسيا	187.24 مليون
أوروبا	190.91 مليون
أستراليا	5.12 مليون
كندا و ولايات م.أ.	182.67
أمريكا اللاتينية	33.35 مليون
العالم	605.60 مليون

المصدر www.aun.ei

الفرع الأول تعريف شبكة الانترنت:

هي مزيج للعديد من الشبكات الفرعية التي تعمل بنظام مفتوح يسمح بالاتصال بين مجموعة هائلة من الحواسيب وفق لغة مشتركة واحدة، وهي مراسيم "TCP/IP" التي تسمح بخلق نوع من التفاعل عن طريق تبادل المعلومات بسرعة عالية وبطريقة مرنة ولا مركزية.⁽¹³⁾

أي أن الانترنت تسمح بربط المؤسسة بالمحيط الخارجي، ففي طريقها يمكن لكل حاسوب مربوط بالشبكة أن يصبح نافذة على العالم.

وتشمل الانترنت أنواع الاتصالات التالية:⁽¹⁴⁾

- منظومة المعلومات الدولية (WORLD WILD WEB "WWW") وتستخدم للبحث عن معلومات أو أبحاث لمساعدة المستخدم.
- البريد الالكتروني (E. MAIL) وتستخدم لإرسال واستقبال التقارير والبريديين المرسل والمستقبل.
- بروتوكول تحويل الملفات "FTP" (FILE TRANSFERT PROTOCOL). حيث يتم إرسال الملفات من كمبيوتر إلى آخر.
- حيث يمكن الدخول على حساب طرف آخر وإجراء معاملات "TELSSET"

- لتغطية المعلومات الاقتصادية والسياسية والاستثمارية "NETWORK NEWS"

الدكتور محمد ظاهر نصير، مرجع سبق ذكره، ص 13.38

فريد راغب النجار، الاستثمار بالنظم الالكترونية والاقتصاد الرقمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص- 14.287

- تشمل المعلومات المطبوعة على الشبكة في شكل عود
 - للاتصالات عبر التليفون العادي "SLIP" (SERIAL LINE INTERNET PROTOCOL)
 - لتحديد موقع المعلومات على الانترنت "URL" (UNIFORM SOURCE LOCATION).
- الفرع الثاني تأثير تقنيات الانترنت على العملية التجارية:
- لقد أثرت شبكة الانترنت على العملية التجارية بصفة جذرية في شتى المجالات منها، التسويق، التسعير، الجرد والمخزون، العرض خدمات العملاء.⁽¹⁵⁾
- 1-التسويق "MARKETING": لقد ساهمت الانترنت في ظهور نظرية جديدة للتسويق والاتصال المنظماتي، غيرت الطريقة التي ينظر من خلالها إلى قطاع الأعمال والتعاملات التجارية.
- 2- التسعير "Pricing": لقد تسبب الانترنت في ثورة على مستوى التسعير إذ أن قوائم الأسعار أصبحت لاغية. كما تمثل أيضا المزادات العلنية الالكترونية وجها آخر لهذه الثورة.
- 3-الجرد "Inventory": تسبب الصناعات الأمريكية في فائض جرد يقدر سنويا بـ 18 بليون دولار، وإن التخلص من فائض الجرد ليس مهمة سهلة، قدر مكتب ارنيس و يونج الاستثماري أن قوائم الجرد يمكن تقليصها ما قيمته 35 مليون دولار وأن الشركات المعنية اشتركت مع بعضها البعض في البرامج الترويجية وبيانات نقاط البيع وتوقعات المبيعات.
- 4-العرض "Supply": إن الارتباطات الوثيقة ما بين الشركات ومورديها أدت إلى فعالية متزايدة.
- 5-خدمات العملاء "CUSTOMER SERVICES": في القريب العاجل سوف تتغير البرمجيات الذكية في كيفية خدمة العملاء، فسوف تتمكن هذه الأخيرة من تحليل رسالة
- 6-العميل والإجابة عنها آليا عن طريق توفير البريد الجاهز أو عن طريق مساعدة العميل عن طريق البريد الالكتروني لتوفير الرد المناسب.⁽¹⁶⁾

فريد راغب التجار، الاستثمار بالنظم الالكترونية والاقتصاد الرقمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 15.20

إبراهيم بختي، إبراهيم بختي: " التجارة الالكترونية"، ديوان للطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 2005، ص 16.99

7-التدبير (التوريد الحكومي) "PROCUREMENT": إن سوق التدبير (التوريد الحكومي) في توسع هو أيضا من المتوقع أن هذه السوق تشهد نموا من 25 مليون دولار سنة 1997 لتبلغ 375 مليون دولار سنة 2000. في الولايات المتحدة الأمريكية تشترك إدارات الولايات مع الحكومة الفيدرالية في نظام الكتروني للتدبير الحكومي، حيث أوصى مجلس الإدارة الرئاسي في الولايات المتحدة الأمريكية بضرورة أن توفر كل الهيئات الفيدرالية الأدوات الالكترونية لشراء مع ما يتبعها من عمليات معالجة للمدفوعات ونظام لمتابعة المعلومات والحسابات.

الفرع الثالث تعريف الانترنت:

ويسمح بالربط بين نظم المعلومات الداخلية في المؤسسة بالاعتماد على تكنولوجيا حديثة التي أفرزتها شبكة الانترنت، والتي يمكنها من القيام بوظائف مختلفة وعالية الجودة، وهي تعبر عن حاجة المؤسسة إلى ربط جميع إدارتها وأقسامها، من أجل خلق تماسك يسمح بتوحيد كل العناصر الكيفية للمؤسسة بما فيها المفاهيم، الأهداف، العلاقات، الوظيفة، الأنشطة، العمليات، التفاعلات، المشروعات، البرامج التنفيذية والموازنات، إضافة إلى توحيد ثقافة المؤسسة وصنع الأفكار، كل هذا بالاعتماد على الانترنت التي توفر الوقت الحقيقي. (17)

ومن هنا يمكن استخلاص أهم التغيرات التي أحدثتها التكنولوجيا في المؤسسة حيث (18)

- سمحت بتحقيق بسهولة في الاستخدام وفي التكوين عن طريق خلق وسط جماعي قائم على التكامل والترابط بين مختلف وحدات المؤسسة.
- تنمي الشعور بالانتماء عن العمال، عن طريق منحهم استقلالية كبيرة في التصرف وتوسيع قاعدة اتخاذ القرارات، مما يمكنهم من المشاركة فيها.
- ساهمت في بناء منظمة ذكية تسمح باتخاذ القرارات الدقيقة والمناسبة عن طريق استغلال التدفق الهائل والسريع للمعلومات في تحقيق متطلبات الجودة.
- هرفع كفاءة العمال عن طريق تمكينهم من الاتصال بأصحاب الخبرة، في نفس المؤسسة أو من باقي المؤسسات الأخرى. مما يخلق جو عمل قائم على التفاعل، التعاون والتبادل في الأفكار والخبرات، وهو ما يساعد على تنمية الموارد البشرية.
- إمكانية التعاون بين المؤسسات عن طريق ربطها بالانترنت.

الفرع الرابع: الاستراتيجيات:

الدكتور محمد ظاهر نصير، مرجع سبق ذكره، ص 173

18 (Kok-Meng leow and Alan Maclennan, "An investigation of the use of internet Technology in UK Retain Banks " journal of librarianship and information service, 32 (3), 2000 P135.

هو ناتج لتزاوج كل من الانترنت والانترنت، فهي شبكة انترنت مفتوحة على المحيط الخارجي للمؤسسة المتعاونة والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر الجدران النارية التي تمنع ولوج الدخلات والوصول إلى بيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء منها)⁽¹⁹⁾، وقد يكون هؤلاء شركاء الأعمال موردين أو موزعين أو شركاء أو عملاء، أو مراكز أبحاث تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد... الخ.

فإذا كان الاتصال بين المؤسسة وشركاء أعمالها مضمون بواسطة خطوط متخصصة تدعى الشبكة باكسترات حقيفة، أما إذا كان الاتصال بينهما مضمون بواسطة شبكة الانترنت العمومية تدعى الشبكة باكسترات وهمية.

إن الهدف من كليهما (الانترنت والاكسترات) هو إدارة وتسهيل عملية الاتصال وسريان المعلومات داخل وخارج المؤسسة، وقد شكل ظهورهما حلاً مناسباً لإيجاد شبكات اقتصادية فعالة بالنسبة للمؤسسات لكي تكون قادرة على مزاولة التجارة الالكترونية، لا شك أننا مقبلون على عصر سوف بلعب فيه الحاسب دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمؤسسات لإنجاز مختلف الأعمال وكوسيلة من وسائل الاتصال عن طريق الشبكات. ومن المسلم بأن كل حاسب بالمؤسسة مستقلاً سيكون حتماً مرتبطاً بالشبكة من أجل تحقيق هدف معين، وتطور وديمومة المؤسسة يركز على وجود الشبكات، فبقدر وجود وقوة الشبكة تقدر أنشطة المؤسسة وكفاءتها على أداء الخدمات وتوفير الربحية.⁽²⁰⁾

المطلب الثالث: التجارة الالكترونية:

تعتبر التجارة الالكترونية واحدة من التعابير الحديثة والتي أخذت بالدخول إلى حياتنا اليومية حتى أنها أصبحت تستخدم في العديد من الأنشطة الحياتية والتي هي ذات ارتباط بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

من التعاريف التي بدأ المهتمين والمعنيين والمتخصصين في هذا المجال بصياغتها بطرق مختلفة، ولذلك ظهر لدينا العديد من التعاريف للتجارة الالكترونية، حيث نجد أنه لا يوجد لغاية الآن تعريف يمكن القول على أنه تعريف واضح وصريح، أو معترف به دولياً، ولكن نستطيع القول بأن كافة التعاريف تنطلق من مفهوم رئيسي، أو مبنية على أساس أو تتفق على أن التجارة الالكترونية تعبير يمكن أن نقسمه إلى مقطعين، حيث أن الأول، هو التجارة، والتي تشير في مفهومها ومضمونها إلى نشاط اقتصادي يتم من خلال تداول السلع والخدمات بين الحكومات والمؤسسات والأفراد وتحكمه عدة قواعد وأنظمة يمكن القول بأنه معترف بها دولياً، أما المقطع الثاني "الالكترونية" فهو يشير إلى وصف لمجال أداء التجارة، ويقصد

محمد طاهر نصير، "التسويق الالكتروني"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 19.38

إبراهيم بختي، إبراهيم بختي، "التجارة الالكترونية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 2005، ص 20.36

به أداء النشاط التجاري باستخدام الوسائط والأساليب الالكترونية والتي تدخل الانترنت كواحدة من أهم هذه الوسائط.

الفرع الأول: عناصر وخصائص التجارة الالكترونية:

تعمل التجارة الالكترونية على أداء العمليات التجارية بين مؤسسات الأعمال بعضها مع بعض وبين مؤسسات الأعمال وعمالها، وبين مؤسسات الأعمال والحكومة وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكة الاتصالات من أجل إنجاز تلك العمليات التجارية، هذا وتهدف التجارة الالكترونية أيضا لرفع كفاءة الأداء التجاري من أجل تحقيق أقصى درجة ممكنة من الفعالية والتكامل⁽²¹⁾ إضافة إلى أن استخدام التجارة الالكترونية في التعاملات التجارية يجعل المتعاملين لها يتعدون الحدود المكانية والزمانية والتي يمكن لهذه الحدود بطريقة أو بأخرى أن تعتمد عملية تنفيذ التبادلات التجارية. هذا وتبين التجارة الالكترونية على أنها عبارة عن مفهوم متكامل لا يقتصر فقط على القيام بالعمليات التجارية باستخدام الوسائل الالكترونية، بل يتعدى ذلك ليشمل كل من عملية التصنيع والإنتاج وذلك من خلال تقليل الوقت المطلوب لإنجاز وإتمام سلسلة من الأعمال. كما تعمل للتجارة الالكترونية على إتاحة الاستجابة لطلبات السوق بسرعة من خلال التعامل والتفاعل مع العملاء. إضافة إلى أنها تعمل على تسهيل وتبسيط العمليات ووضوح في إجراءات العمل من أجل إتمامها بالطريقة المرجوة.

الفرع الثاني: التعريف بالتجارة الالكترونية:

إن التطور السريع الذي طرأ على مفهوم التجارة الالكترونية أدى إلى ظهور العديد من التعاريف، وكل هذه التعاريف يحاول النظر إلى التجارة الالكترونية من منظور معين. وحيث لا يوجد تعريف يمكن القول عنه على أنه تعريف متعارف عليها دوليا، وذات صيغة يمكن أن تكون معتمدة من خلال الجهات ذات العلاقة، وأخص هنا بالذكر القوانين المتعلقة بالعمليات التجارية، والتي تضمن صيغة يمكن اعتبارها دولية لكي تتلاءم وتتناسب وتتماشى مع منظومة القوانين الدولية، أفد المعنيين في هذا الشأن الاجتهاد في إخراج العديد من التعاريف حول أدبيات موضوع التجارة الالكترونية، محاولين الوصول إلى تعريف شامل وعام يقوم على خدمة المتعاملين في التجارة الالكترونية وطالما لم يتوفر تعريف موحد متعارف عليه دوليا، لا بد من التعرف على بعض التعاريف التي تم الاجتهاد من خلالها للوصول بالتجارة الالكترونية إلى المستوى المطلوب، أو المحاولة للاقتراب مما يمكن أن يخدم استخدامات وتطبيقات

محمد أبو القاسم، "التسويق عبر الانترنت"، دار الأمين للطباعة، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 21.17

للتجارة الالكترونية، ومن أجل الاقتراب من مفهوم التجارة الالكترونية، لا بد من الإطلاع على بعض أهم التعاريف التي وردت حول التجارة الالكترونية، ومن هذه التعاريف: (22)

1-تعريف التجارة الالكترونية على أنها عبارة عن " منهج حديث في الأعمال موجهة إلى السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويتضمن استخدام شبكة الاتصالات في البحث واسترجاع للمعلومات من أجل دعم اتخاذ قرار الأفراد والمنظمات".

2-التجارة الالكترونية عبارة عن " مزيج التكنولوجيا والخدمات من أجل الإسراع بأداء التبادل التجاري وإيجاد آلية من أجل تبادل المعلومات داخل مؤسسة الأعمال وبين مؤسسات الأعمال فيما بينها ومؤسسات الأعمال والعملاء، في أي عمليات البيع والشراء".

3-إن التجارة الالكترونية عبارة عن " إنتاج، وترويج وبيع وتوزيع المنتجات بواسطة شبكة اتصالات".

4-التجارة الالكترونية عبارة عن " عمليات تبادل باستخدام التبادل الالكتروني للمستندات، "E-MAIL"، "ELECTRONIC DATA INTERCHANGE" (EDI) البريد الالكتروني "E-MAIL"، النشرات الالكترونية، الفاكس تحويل الأموال بواسطة الوسائل الالكترونية، (EFT) "ELECTRONIC FUNDS TRANSFER" وكذلك الوسائط الالكترونية المتشابهة. (23)

5-تعريف التجارة الالكترونية " عبارة عن بنية أساسية تكنولوجية تهدف إلى ضغط سلسلة الوسائط استجابة لطلبات السوق وأداء الأعمال في الوقت المناسب".

6-تعريف التجارة الالكترونية على أنها " نوع من تبادل الأعمال حيث يتعامل أطرافه بطريقة أو وسيلة الكترونية عوضاً عن استخدامهم لوسائط مادية أخرى بما في ذلك الاتصال المباشر".

7-تعريف التجارة الالكترونية على شكل من أشكال التبادل التجاري من خلال استخدام شبكة الاتصالات بين مؤسسات الأعمال مع بعضها، ومؤسسات الأعمال وزبائنها أو بين مؤسسات الأعمال والإدارة العامة".

8-إن التجارة الالكترونية عبارة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل إيجاد روابط فعالة بين مؤسسات الأعمال في العمليات التجارية".

إبراهيم بخني: "التجارة الالكترونية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 2005، ص 22.39

23 (Merril warkentin; Business to Business electronic commerce challenges and solutions", IDEA Group Publishing, 2002. P 05.

9-تعرف التجارة الالكترونية على أنها نوع من عمليات البيع والشراء ما بين المنتجين والمستهلكين أو بين مؤسسات الأعمال ببعضهم البعض وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.⁽²⁴⁾

10إن التجارة الالكترونية عبارة عن أداء العمليات التجارية بين شركاء تجاريين وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة من أجل رفع الكفاءة وفاعلية الأداء.

بعد ملاحظة ما جاء من تعاريف عن التجارة الالكترونية، يمكن أن نلخص إلى تعريف يجمع بين التعاريف السالفة الذكر على النحو التالي: التجارة الالكترونية هي تنفيذ كل ما يتصل بعمليات بيع وشراء السلع والخدمات والمعلومات من خلال استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى الشبكات التجارية العالمية الأخرى، ويشمل ذلك:⁽²⁵⁾

- عمليات توزيع وتسليم السلع ومتابعة الإجراءات.
- سداد الالتزامات المالية ودفعها.
- إبرام العقود وعقد الصفقات.
- التفاوض والتفاعل بين المشتري والبائع.
- علاقة العملاء التي تدعم عمليات البيع والشراء وخدمات ما بعد البيع.
- المعلومات عن السلع والبضائع والخدمات.
- الإعلان عن السلع والبضائع والخدمات.
- الدعم الفني للسلع التي يشتريها الزبائن.
- تبادل البيانات الكترونياً " ELECTRONIC DATA INTERCHANGE " بما في ذلك:
 - التعاملات المصرفية، الفواتير الالكترونية، الاستعلام عن السلع، كتالوجات الأسعار، المراسلات الآلية المرتبطة بعمليات البيع والشراء.

محمد طاهر نصير، " التسويق الالكتروني "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 24.30
إبراهيم بخي، مرجع سبق ذكره، ص 25.40

المبحث الثاني الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة

استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أدى إلى إحداث تغييرات على مستوى المؤسسة حيث غير بشكل كبير طرق الإنتاج و التنظيم ، و أعطت ثمارها في الدول المتطورة التي تبنت مؤسستها الاقتصادية إدراج هذه التكنولوجيا في نشاطها و انطلقا مما أحدثته ثورة المعلومات و الاتصال وجدت المؤسسات نفسها أمام تحديات كبرى و طرق مختلفة في التسيير منها كيفية استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات و العمل على إيجاد سبل جديدة تساعد على استيعاب هذه المنتجات و رفع التحديات.

المطلب الأول دواعي اعتماد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات:

لقد جلبت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات مستجدات وجعلت أساليب التقليدية المعمول بها تفقد أهميتها و دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن الأساليب تسمح لها بالتأقلم مع البيئة الخارجية حيث انه يؤثر كبير على إستراتيجيتها .

ويمكن اعتبار تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أهم ما اعتمده المؤسسة نظرا لما تتمتع به من جودة عالية يمكن ان تساهم في دفع القدرة التنافسية ، و ها ما أكدته الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و التي من خلالها تحديد دواعي اعتماد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات و قد بينت هذه الدراسات انه لا مفر من تبني هذه التكنولوجيا و اعتمادها يعد ضرورة حتمية كونها تعتبر كسلاح و وسيلة للانفراد و للتميز عن باقي المتنافسين . و من دواعي اعتماد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أيضا أنها تلعب دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال و تؤدي الى خلق مجالات عمل و نشاطات متنوعة :

- ❖ توفير قوة عمل فعالة.
- ❖ زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات .
- ❖ تحقيق رقابة فعالة في عملية العمليات التشغيلية.
- ❖ توفير الوقت خاص للإدارة العليا و التفرغ لواجبات أكثر أهمية.
- ❖ تقلص من حجم التنظيمات الإدارية .²⁶
- ❖ تساعد على جعل عملية الاتصال أكثر كفاءة و السرعة وذات فعالية.

سواء عبد الكريم الخناق "دور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في عمليات ادارة المعرفة " ملتقى دولي حول المعرفة بيسكرة 13/12 نوفمبر 2005 ص 247

- ❖ توفير معلومات دقيقة الدقيقة و الحديثة لدعم اتخاذ القرار .
 - ❖ تساعد على توفير إجراءات مبسطة لإدارة الموارد و بالتالي فعالية اكبر و أفضل .
- و بنظر إلى تكنولوجيا الاتصال و المعلومات كأى جزء آخر من الأعمال التسويق و النتاج و إدارة الموارد البشرية واد تم إدارة الموارد البشرية و ادا تم إدارة تكنولوجيا الاتصال و المعلومات بصورة ذكية فأنها حتما ستعطي للمؤسسة ميزة تنافسية إستراتيجية و فوائد عديدة خاصة في مجال رفع مستوى الأداء دقة ،دقة البنات ،تقليص الإجراءات و الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية ،و من ثم تقليص العجز و الركود في المؤسسة و خلق الحركية و النشاط ، و هو ما جعل الاهتمام بهذه التكنولوجيا من الأوليات المسيرين .

الفرع الأول الآثار المترتبة عن استعمال تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة :

لقد ساهمت تكنولوجيا لاتصال في تطوير الطرق التقليدية للإنتاج بزيادة القيمة المضافة في تصميم المنتج [هو أكثر مردودية بالإضافة إلى تصميم و إعداد برامج دعم في التصنيع و مراقبة الجودة و تسير صورة العلامة ، فلقد أعطت تكنولوجيا الاتصال و المعلومات دفعة في كبير لهذا النظام و تقلصت مدة التطوير حتى أصبحنا نتحدث اليوم عن الهندسة متتالية، و هذه التحولات الناتجة عن التكنولوجيا الاتصال ظهرت بفضل تطور شبكات²⁷

الأمر الذي سمح للمؤسسات باكتساب نشاط اكبر يمهد الطريق للانفتاح على مختلف المستويات بحيث أصبحت تمتلك وسائل متطور تمكنها من التحرر من القيد الزمان و المكان ، و تسمح لها يخلق حلفاء و علاقات شراكة من خلال الروابط الالكترونية .

- من الآثار المترتب من استعمال التكنولوجيا الاتصال و المعلومات على المؤسسة هي كالتالي:²⁸
- التحول من التخصص و التقسيم العمل كسمة أساسية للتنظيم في عصر الصناعة إلى نمط تنظمي يقوم على التكامل و التعاون، فأساس إنتاج المعلومات هو التجميع و أساس الاستخدام هو المشاركة.
 - اللامركزية و تعدد مراكز اتحاد القرار و تقليص مستويات الراسيا.
 - التوسع في توزيع المهام و الاختصاصات الأفقية بين فرق و الوحدات عمل تملك صلاحيات كاملة، بدلا من توزيع السلطة رأسيا
 - التحول من نظم الرقابة و الضبط إلى نظم الضبط الذاتي .

²⁷ Braham prakash "les tic dans les pays d'Asie en développement " revue problèmes économie N°2 ,832 novembre2003 pp22-23

²⁸ سعاد بومعيل فارس بوباكور -اثر تكنولوجيا الاتصال و المعلومات في المؤسسات الجزائرية ص113

- اعتماد المؤسسات على مجموعات صغيرة تنشط بشكل مرن و تستفيد من التدفق السريع للمعلومات في رفع كفاءتها.
- الاتجاه نحو المزيد من الاستقلالية للعمال حيث أصبحت المعلومات وسيلة تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب اذا استدعى أمر ذلك .
- زيادة الأهمية العمالة و قيمتها خاصة بعد أن أصبحت المؤسسة تعتمد في أساس على المعطيات المادية.
- تغير كبير في التنظيم الهيكلي للمؤسسة حيث أصبح أكثر حركية إما النظم الجامدة الساكنة فأصبحت نظاما مرنة و متغيرة.
- ظهور أدوات مهمة لتكون الذاتي عن طريق الانترنت و انترنت و منه يستطيع العامل الاستمرار في تكوين نفسه كلما أدت هذه التكنولوجيا إلى التوسيع النطاق الجغرافي للمؤسسة وإنشاء المنظمات الافتراضية ، و تقديم الشكل جديد للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و غيرت من طبيعة الأسواق ، و قدمت أشكال جديدة و الإعلان و خفت من تكاليف العمليات و قدمت تكاليف العمليات و قدمت نماذج جديدة في علاقة العميل والمورد و بفضل التكنولوجيا الإعلام و الاتصال أصبح من الممكن التنظيم على أساس محلي و العمل على أساس عالمي ، فقد سهلت تطبيقات مثل البريد الالكتروني و المؤتمرات عن بعد من قيام تنسيق دقيق بين فرق العمل متناثر جغرافيا²⁹
- كما أن تطور العمل عن بعد حطم الحدود بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة فهو يلغي في بعض الأحيان الحاجة إلى أماكن في المؤسسة بمضاعفة العمال المتحركين المرتبطين بالمؤسسة من خلال المؤسسة من خلال الحواسيب النقالة ، و هذا الأمر الذي يطرح مشكل اجتماعي و بيكولوجي تحولاً عميقاً بعد إدخال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أجل الحفاظ على إحساس بالانتمان للمؤسسة³⁰ . لقد تحول الدعم و التمويين في المؤسسة تحولاً عميقاً بعد إدخال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ، فتبادل المعطيات المعلوماتية و كل أشكال الشبكات قد غير التسيير الزمني و فضاء الأنظمة القرارات الو كل شركاء المؤسسة هم في علاقة دائمة مع المقررين أو متخذي القرار و أعوان الاقتصاديين من الممارسة و العمل الجماعي³¹ فشبكات الاتصال التي تربط المؤسسة تجعلها أكثر قرباً مع بعضها البعض الأمر الذي يسهل التسيير الزمن الحقيقي و التخطيط المسبق للمحزونات التي تلعب دوراً هاماً في الإنتاج .

²⁹ مناد محمد الكردي جلال ابراهيم العبد نظم المعلومات الادارية الدار الجامعية الاسكندرية ص18

³⁰ Gilles bressy , christian konkuyt , op.cit .p.121.

³¹ Jean –luc charron sabine , sépari organisation et gestion de l'entreprise 2eme édition dunod, paris , 2001,p22

من خلال كل هذا يظهر كيف أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أصبحت أمرا واقعا من خلال اندماجها في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، فالمؤسسات الممكنة تكنولوجيا يرتفع لديها مستوى الإنتاجية . وهذا ما أثبتته دراسات التي قام بها (G, itnesrek) حول اثر أنظمة المعلومات والاتصال على الإنتاجية في 25 بلد من سنة 1957 إلى 1997³² و هذا على الرغم من وجود بعض التأثيرات على التنظيم العمل في المؤسسات مثل مشكل عدم الشعور بالانتماء للمنظمة نتيجة العمل عن بعد أو العمل من المنازل ، بالإضافة إلى مشكل التجهيزات التكنولوجية المتطورة التي تسمح بالمتابعة الدقيقة للمستخدمين في تنقلاتهم ، حيث يذكر تقرير المنظمة العالمية للعمل "انه مراقبة متزايدة مطبقة من طرف المؤسسات على أفراد ، وهناك عدة أدوات تقنية بحيث تعتبر بمثابة تحكم في حرية الأفراد . ومع ذلك فان تكنولوجيا الاتصال والمعلومات اثبت أهميتها و قدرتها الكبير في دعم الإنتاج و النمو ، وكشفت هذه التكنولوجيا عن إمكانية استغلالها في خدمة المؤسسة ، و استحداث طرق و أساليب عمل جديدة تمكنها من الحفاظ على نشاطها و قوتها ، و من القيام بوظائف مختلفة وعالية الجودة ، وهذا يعبر عن حاجة المؤسسة إلى اندماج في الاقتصاد الجديد و إلى خلق تماسك و ترابط يسمح بتوحيد كل العناصر الكيفية للمؤسسة بما فيها المفاهيم و الأهداف ، العلاقات الوظيفية ، والأنشطة ، والعمليات ، التفاعلات ، والبرامج ، والمشروعات ، وهذا يكون إلا بالاعتماد على شبكة الانترنت و الانترنت .

1/ اثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تنظيم المؤسسة

لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات اثر على الشكل التنظيمي للمؤسسة و تدرج السلطة فيها و هذا بسبب تنسيق عملية الاتصال بين الأفراد و هذه امتيازات سمحت بتحقيق بما يعرف باللامركزية في اتخاذ القرارات و ذلك إنها تسهل عملية الاتصال العمودية والأفقية و بغرض التنسيق بين مختلف أفراد المؤسسة

2/ تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تآثر على عملية التسيير المؤسسة :

ان استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات اثر بصفة مباشرة على عملية التسيير و غيرت في صيرورة عملية اتخاذ القرار بحيث أصبحت المشاركة في عملية اتخاذ القرار تهم بالدرجة الأولى الأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة و الذكاء وهذا بان تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تسهل عملية وصول المعلومة وسرعة ترتيبها وعالجتها بين الأفراد ومنه فان القرارات تتخذ بصورة أسرع مما كانت عليه من قبل وهذا ما يكسبها الدقة والفعالية .

سعاد بومعيل ،فارس بوباكار، مقال سابق ص 113³²

3/تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تسهل عملية الحصول على المعلومات في المؤسسة³³ :

تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تحول معظم المؤسسات إلى شبكات وذلك أن العمال يتعاملون فيما بينهم بفضل شبكة إعلامية و هذا له اثرين على طريقة العمل :

الأول بعض العمال يشتغلون في مكاتب متجاورة ولكن يتعاملون فيما بينهم و كأنهم بعيدون على بعضهم البعض أما الثاني هو عكس الحالة أولى بحيث إن بعض العمال يتعاملون فيما بينهم في مواقع بعيدة فسوف يجدون أنفسهم متقاربين . و كذلك تكنولوجيا الاتصال والمعلومات (شبكات الانترنت وانترانيت) سوف تساهم في التقريب المسافات وكسر كل الحواجز التقليدية التي كانت تعاني منها المؤسسة من قبل و هذا بإنقاص تنقلات العمال وتضييع الوقت داخل المؤسسة لمعالجة القضايا العالقة

المطلب الثاني الانترنت والانترانيت في المؤسسة

تعتبر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات قاعدة الاقتصاد جديدة ، و هي تسمح بتخزين و معالجة المعلومات بسرعة كبيرة ، وهذا ما يجعلها موردا متزايد الأهمية في المؤسسة الاقتصادية التي يمكنها الاستفادة من مزايا التبادل الالكتروني للبيانات عن طريق الانترنت و هذا يسمح بتقليل الأخطاء و تخفيض الأخطاء و تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة العمليات ، كما أن شبكة الانترنت تساهم في تحسين العلاقات مع العملاء و الموردين و الشركاء خارج المؤسسة و تكنولوجيا التي أفرزتها الانترنت تسمح بتطبيق الانترنت التي تلعب دورا هاما في ربط مختلف وحدات المؤسسة مع خلق وسط عمل جماعي قائم على التكامل و الترابط . و عليه يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تربط جميع أقسامها و إدارتها بهذه الشبكات حتى تستطيع امتلاك معارف أكثر دقة و شمولية حول المحيط الذي تتواجد فيه، بغرض إيجاد أنجع الطرق وأفضلها لتحقيق الفعالية و القدرة على المنافسة .

الفرع الأول الانترنت و المؤسسة :

أدت التطورات السريعة والهائلة في الانترنت و التكنولوجيا المساندة لها إلى حدوث ثورة في أسلوب عمل المنظمات و الأفراد و إلى تكنولوجيا المعلومات لعمليات المنظمة و أنشطتها و قد تحولت المنظمات الحديثة اليوم إلى منظمات و الأفراد و إلى ظهور تغيرات جذرية في طريقة مساندة تكنولوجيا المعلومات لعمليات المنظمة و أنشطتها و قد تحولت المنظمات الحديثة اليوم إلى منظمات أعمال الالكترونية قائمة على الانترنت و تعتبر الانترنت البنية الأساسية التي تقوم عليها تكنولوجيا

³³ jean-marie pertti « tous DRH » édition d'organisation 3eme tirage 2003p408

المعلومات والاتصال في المنظمات³⁴ وقد استخدمت على نطاق واسع في أغراض التجارية و فتحت مجالاً للمؤسسات لتقديم المعلومات الخاصة بمنتجاتها و خدماتها لشرائح عريضة من الزبائن و المتعاملين ، ومن ابرز هذه الخدمات حصول الزبائن على ردود فورية على استفساراتهم و ملاحظتهم و رفعت هذه الخدمات مجتمعة من نسبة بيع البضائع و شراءها عن طريق الانترنت ، بل أصبحت أعمال التجارة الالكترونية من اكثر النشاطات شيوعاً في فضاء الانترنت و هذا ما فتح المجال إلى العديد من المؤسسات الدخول إلى الأسواق العالمية³⁵

إن التغيير الأول الحاصل في من طرف التكنولوجيا الاتصال حول طريقة التسيير في المؤسسة هو انفتاحها على العالم بسبب الشبكات الانترنت و هذه الانفتاحية لا تسمح للمؤسسة بالتطور إلا اذا أصبحت هذه الأخيرة هي نفسها تنظيم شبكة ، ومن بين المفكرين في هذا المجال semaj nitram الذي يربط بشكل واضح تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمعلومات والأشكال الجديدة والتنظيم حيث اكشف خلال سنة 2000 مفهوم "esipertnerebyc" و يربطه بين التطور التكنولوجي المعلومات و الاقتصاد ، وحسبه يعتبر من الضروري خلق تطبيقات جديدة³⁶ فالمؤسسة التي تستخدم شبكة الانترنت تعتبر وليدة التنظيم الجديد اذ يجب أن تطور منتجاتها و خدماتها بالنظر إلى إمكانيات المقدمة من خلال التجارة الالكترونية ، ومن جهة أخرى يجب على عليها أن تغير منهجيتها التنظيمية بالاستفادة من تكنولوجيا الاتصال و المعلومات ، لأن الشرط بقاء المؤسسات لمواجهة المنافسة تتمثل في المرونة و الليونة و التنشيط ، و يمكن القول أن كثير منها قد فهمت أن هدفها هو البيع أي تمركز أنظمتها انطلاقاً من زبائنها لذلك بدأت بسببهم وسائل اتصالات ومنها الانترنت التي تسمح للمؤسسة مايلي³⁷:

- ✓ توسيع نظام المعلومات للمؤسسة إلى الشركاء و الزبائن بمنحهم مجال اتصال مرتبط بالمؤسسة .
- ✓ توفير و عرض معلومات بطريقة مناسبة و سريعة على الصعيد العالمي فالمعطيات المحصلة انطلاقاً من الزبون أو المستعمل يمكن أن تشكل مورد معلومات والخدمات كبيرة
- من خلال الموزع الويب يمكن للمؤسسة مثلها مثل الأفراد أن تفتح على العالم و تصبح مرئية إلكترونياً .
- ببساط أن استعمال الانترنت و تفاعلاتها قد خلقت جدول اتصال مفضل للمؤسسات

³⁴ مناد محمد الكردي جلال ابراهيم العيد نظم المعلومات الادارية للدار الجامعية الاسكندرية ص 35

³⁵ ابراهيم بختي التجارة الالكترونية مفاهيم و استراتيجيات التطبيق للمؤسسات ديوان المطبوعات الجامعية بن عطنون 2005 ص 26/25

³⁶ Andrée muller l'information dans l'entreprise 2eme édition refondue paris 1998p106

³⁷ Solange chernage -hélie , sécurité intrnet stratégie et technologie.dunod , paris 2000p.17

▪ من خلال انترنت و أنشئت المؤسسات آلاف الصفحات الالكترونية الخاصة بها على الشبكة تسمى emoh egap و يتم تصميم هذه المواقع بحيث تستعمل كواجهة عرض تقدم للمستهلكين معلومات متنوعة عن الشركة و منتجاتها³⁸.

يعتبر الانترنت وسيلة تفاعلية بين المؤسسات من جهة و بينها وبين زبائها الحاليين و المرتقبين من جهة أخرى، و حتى بين المستهلكين فيما بينهم وتسمح بترسيخ الثقة بين الكل الأطراف مع تحقيق الأهداف³⁹. و في الواقع فان استخدام المؤسسات للانترنت يساعد على اكتسابها للخبرة في هذا المجال، وقد أدرك عديد من الشركات أن مستقبل التسويق والمبيعات يكمن في الانترنت، ولذلك سارعت الى الاستثمار في مجال التكنولوجيا الانترنت بهدف اكتساب الخبرة المبكرة⁴⁰ و المؤسسة اخترت هذا المنهج تمتلك إمكانيات الحقيقية بالمقارنة مع منافسيها الذين لم يقوموا بنفس المسيرة فالخدمات المقدمة عبر الانترنت هي وسيلة الجديدة في خدمة إستراتيجية تسويق الخاصة بالمؤسسة مهما كانت فهي تسمح بوضع شكل جديد للاتصالات مع الزبائن و الإجابة على تساؤلاتهم و منحهم معلومات و بالتالي تحقيق المبيعات و في هذا المجال يجب على المؤسسة أن تكثف مجهوداتها مع المتعاونين و المستثمرين و أن تستفيد من مزايا التسويق الالكتروني بإعطاء الإمكانية لمصلحة التسويق و معرفة الزبائن بشكل دقيق، وبناء قاعدة بيانات، وتحقيق مبيعات عبر الخط و باستعمال البريد الالكتروني في تداول الرسائل التحفيزية⁴¹ و الترويج لمنتجاتها من خلال الحملات الإعلامية مستفيدة في ذلك من خدمات البريد الالكتروني التي تتميز بالسرعة و قلة التكلفة و شعبيتها الكبيرة حيث غالبا ما تكون استعمالها موجهة لأغراض تجارية

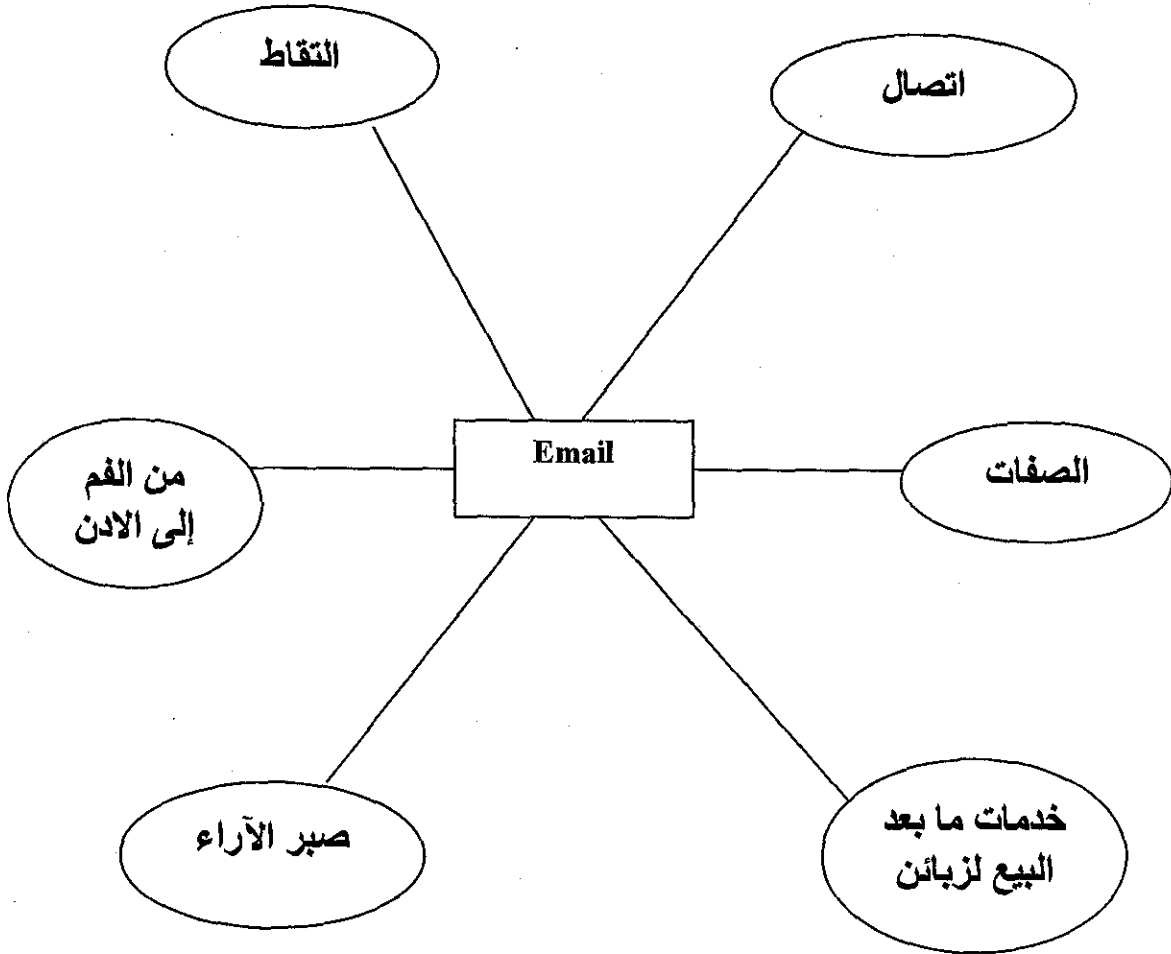
³⁸ محسن فتحي عبد الصبور اسرار الترويج في عصر العولمة مجموعة النيل العربية القاهرة 2000 ص87.

³⁹ بغداد كربيالي، الانترنت و تفسير علاقة الزبون الملتقى الدولي حول اقتصاد

شريف درويش اللبانتكنولوجيا الاتصال والمعلومات المخاطر والتحديات و التأثيرات الاجتماعية الدار المصرية اللبنانية 2000

⁴¹ Claire breeds ;qrketing dict sur internet 2e;e edition mvuibert pqr is 2001p21

الشكل رقم 12 لبريد الالكتروني في مركز إشكاليات المؤسسة



Source cloude palanque et autre l'email marketing maxima paris 2003p26

و بالتزايد المعترف للنشاطات عبر الخط الاشعاري الالكتروني عنصر جديد لسلطة المؤسسات ، و ذلك من اجل زيادة الطلابيات و تحريك المبيعات فقد أتاحت الانترنت للمؤسسات إمكانية عرضها للمنتجات و ممارسة الإعلان على الشبكة و هذا ما يسمح بخلق تفاعل مع المستهلكين و التعرف على آراءهم و الإعلان على الانترنت له خمس مزايا و هي كالآتي⁴²

1. إمكانية استخدامه من جانب الشراكة الكبيرة و الصغيرة على حد سواء
2. لا توجد حدود قصوى لمساحة الإعلان بالمقارنة بوسائل الإعلام الأخرى
3. الوصول إلى المعلومات و التعامل معها بسرعة اكبر مقارنة مع البريد التقليدي او حتى الفكس
4. التسويق يتم بخصوصية شديدة و راحة تامة .
5. انخفاض تكلفة الإعلان مقارنة بوسائل الإعلان .

الجدول رقم 8 التالي بين الفرق بين الإعلان التقليدي و الإعلان على شبكة الانترنت

الإعلان على شبكة الانترنت	الإعلان التقليدي
سهولة تغير الرسالة	استمرارية الرسالة مدة طويلة
وفرة المعلومات في الإعلان	قلة المعلومات في الإعلان
إعلان موجه للمهتمين فقط	إعلان موجه لعامة الجمهور
إعلان تفاعلي	إعلان غير تفاعلي
تكلفة الإعلان اقل	تكلفة الإعلان مرتفعة

المصدر محسن فتحي عبد الصبور نفس المرجع السابق ص 88

ومن هذا يظهر لنا كيف أن الانترنت سمحت للمؤسسات بإيجاد سوق عظيمة افتراضية على مستوى العالمي تعمل بصورة مستمرة ، وهو ما أعطى بعد كبير لممارسة التجارة الكترونية بطريقة شبكة الانترنت ، و هذه التجارة لها عيوب ومزايا من حيث التكاليف و التطبيق و المنافسة

⁴² محسن فتحي عبد الصبور أسرار الترويج في عصر العولمة مجموعة النيل العربية القاهرة 2000 ص 88

و السياسة العامة و المسائل الحكومية و إستراتيجية الإدارة و الجوانب التنظيمية و من بين الزايا تضمنها مايلي⁴³ :

- تكاليف اقل للعمليات ،أعمال ورقية اقل مثل الطلبيات و الفواتير و خدمة العميل .
- تغذية مرتدة أكثر للعميل مع فرص أكثر لإشباع احتياجات العملاء .
- رصد أفضل لإشباع حاجات المستهلك و أسواق جديدة مكونة من العملاء جدد.
- اتصالات بسيطة، وتسهيل الأعمال مع القاعدة القائمة.
- القدرة على تهيئة أنشطة الأعمال و حلول للعملاء الكبار مع تعزيز صورة المنشأة.
- خلق قيمة لأعمال باستخدام التجميع و التنظيم و الاختيار و التصنيع و التشكيل و التوزيع.

و علاوة على المزاي السالفة الذكر فان هناك بعض عيوب التي تشمل البنية الحالية لشبكة الانترنت التي تتوفر على بعض النقائص حيث لم يتم تجهيز البنية التحتية لنقل بيانات الإعلام المتعددة في الزمن الواقعي بتدفق كبير و الاكتظاظ في ساعات الذروة الذي يؤدي إلى انسداد الخطوط و لا وجود لضمان الخدمة⁴⁴ فالأنظمة المعلوماتية على الانترنت يجب أن تكون متعددة منم اجل التحمل وربط 24/سا/24ساو على 7ايام/7ايام و في هذا المجال فان الطلبية المنتوج يمكن أن تسجل في أي وقت و انطلاقا من أي نقطة في العالم و كذلك و سائل الكترونية و التي قد تكون غير كافية و الأمن الضعيف و أدلة إثبات غير كافية و ليس من السهولة توليد الثقة بين البائع والمشتري ، أو بين المشاءات الأعمال و العملاء لعدم وجود اتصال شخصي في الدخول إلى المواقع.

كما انه من الصعب قياس مدى نجاح التجارة الالكترونية فيعبر الانترنت وذلك لأنه معظم الطلبيات استعلام أكثر منها طلبات شراء و هناك أسلوب استخدام الدفع الالكتروني بالإضافة إلى إمكانية التسويق سلع غير أصلية مزيفة على الشبكة دون أدنى حماية للمستهلك

و رغم كل هذا تبقى شبكة الانترنت كقاعدة أساسية في ظل اقتصاد الجديد ، حيث تسمح بربط المؤسسة بالمحيط الخارجي و عن طريقها يمكن لكل حاسوب مربوط بالشبكة ان يصبح نافذة مفتوحة على العالم و تغزو شبكة الانترنت شبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة كركيزة عمل تعاوني و إعلامي و هذا تحت تسمية الانترنت .

طارق عبد الحاح حماد التجارة الالكترونية الدار الجامعية اسكندرية 2002-2003ص717⁴³

كولدين شسان مقالطور تكنولوجيا الجديدة في المكتبات مجلة معالم دار النشر مارينور بدون تاريخ⁴⁴

الفرع الثاني الانترانيت والمؤسسة

الانترانيت هي استعمال تقنيات الانترنت داخل المؤسسة؛ هذه التقنيات تتمثل في البرامج المعدة لانترنت و المستعملة بشكل واسع كما إن التكاليف منخفضة و بعض الأحيان مجانية إن إمكانية استعمالها داخل المؤسسة هي نفسها تلك التي يمنحها الانترنت للشريحة الواسعة ، و هي تأخذ معنى مختلف بالنسبة للأشخاص الذين ينتمون إلى المنظمة و الذين يجمعهم هدف مشترك⁴⁵ و الانترانيت و هو عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة تستعمل البروتوكولات و القواعد التي يبنى عليها الانترنت و ذلك كي يمكن لأفراد و العاملين في تلك المؤسسة من الاتصال ببعضهم البعض و الوصول إلى المعلومات و ذلك أسرع و أفضل و وأكثر كفاءة و اقل تكلفة من أسباب التقليدية و المعتادة⁴⁶ الدور الدقيق للانترانيت لا يمكن أن يفهم إلا في اطار واسع لوسائل الأعلام ، خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال و المعلومات فالمكتسبات الأساسية لانترانيت تظهر في تكاليفها المتعددة للمنخفضة و عملها في شبكة و قدرتها و على الإجابة على متطلبات المتعددة للمؤسسة و التطبيقات السريعة للمعلومة⁴⁷ ، حيث تسمح تبادل المعطيات المعلوماتية و تقاسم الوثائق و العمل بالتعاون على المشاريع و الوصول إلى القاعدة البيانات و لوائح القيادة و الاجتماعية الافتراضية و البريد الالكتروني ، وبالتالي تشجع الشفافية و سهولة لاتصالات الداخلية و العمل الجماعي و هذا ما بنمي الشعور بالانتماء عند العمال من خلال خلق جو عمل قائم التفاعل ،التعاون و تبادل الأفكار و الخبرات و هو ما يساعد على التنمية الكفاءات البشرية عن طريق تمكينهم من اتصال بأصحاب الخبرة ؛ خاصة في ظل وجود علاقات تعاون بين المؤسسات من خلال ربطها بالانترانيت.

و اذا كانت شبكة الانترانيت معدة شكل جيد فإنها تسمح للمؤسسة ببناء منظمة دكية تستطيع اتخاذ قرارات دقيقة و مناسبة عن طريق الاستغلال للتدفق الهائل و السريع للمعلومات في تحقيق متطلبات الجودة و هذا بالإضافة إلى مزايا أخرى و من أهمها نذكر مايلي⁴⁸ :

- ✓ التحكم في المعلومات الغير مهيكلة .
- ✓ تطبيقات العمل الجماعي و التعاوني .
- ✓ تسير يتمحور حول مشاريع على حسب أهداف المهن المعرفة
- ✓ طرق جديدة في التنظيم تتأقلم مع آفاق المنافسة.

⁴⁵ Jean -louis peaucelle systemes d'information le points de vue des gestionneres economie paris 1998p181

⁴⁶ إبراهيم بختي التجارة الالكترونية مفاهيم و استراتيجيات التطبيق المؤسسات ديوان المطبوعات الجامعية بن عطنون 2005ص35

⁴⁷ Michel germain, l' intranet economica paris 1998p22

⁴⁸ Solqne chernqouti-h2lieop.citp22

- ✓ أحسن موزع للزبائن وتعبئة قصوى للكفاءات .
- ✓ استثمار المعارف التي تتعلق بالمدة، وليس لوظيفة المستخدمين المشكلين للمؤسسة في مرحلة معينة.

لقد أصبحت شبكة الانترنت بالنسبة للعديد من المؤسسات العمود الفقري لسير العمل ،و بدأت تستخدم بشكل واسع نظرا لدقتها و سرعتها في تبادل المعلومات داخل المؤسسة معتمد في ذلك التي تستعمل في تكنولوجيا الإنترنت للقيام بوظائفها غير انه هناك بعض الفروق بين الانترنت والانترانيت و يمكن تلخيصه فيما يلي:

الجدول رقم 10 أهم الفروق بين الإنترنت والانترانيت

الانترنت	الانترانيت
غير مملوك لأحد	هو ملك للمؤسسة التي تستضيفه
أي شخص يمكنه الوصول إليه	وصول الأشخاص المسموح لهم فقط
يحتوي على مواضيع ومعلومات ومختلفة ومتعددة	يحتوي على معلومات ومواضيع خاصة بالمؤسسة

المصدر إبراهيم بختي نفس المرجع السابق ص36

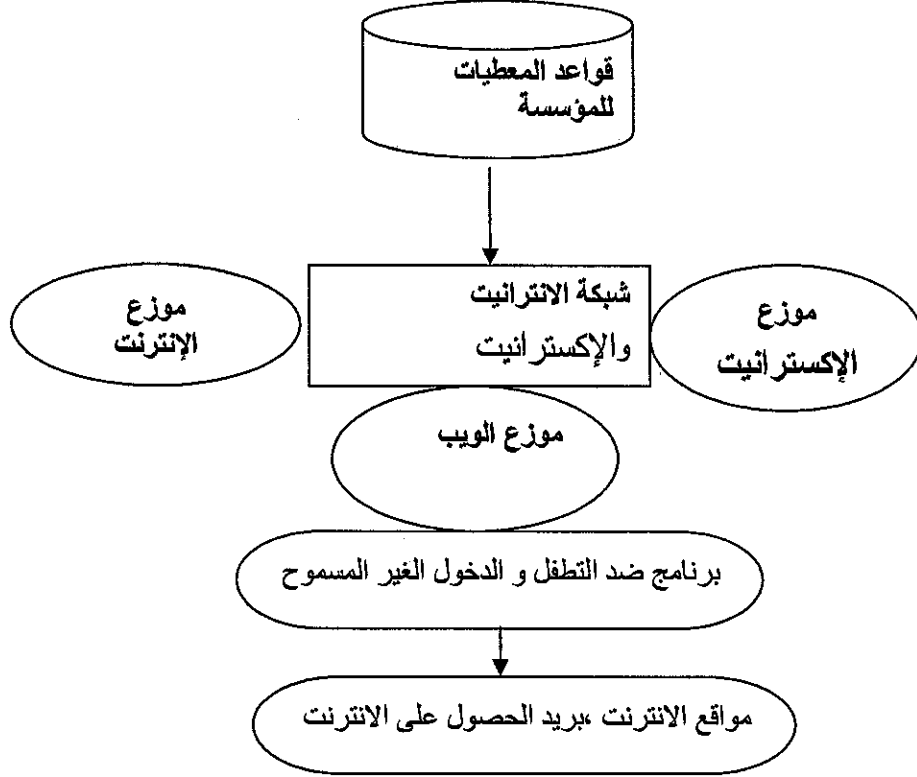
الفرع الثالث تعرف الإكسترنيت :

الإكسترنيت هو شبكة معلوماتية لها في معظم الأحيان طابع تجاري يسمح للمؤسسات بالاتصال فيما بينها ، وهذا يتم من خلال توسيع شبكة الانترنت .
وتعد الإكسترنيت نتائج لتزواج كلا من الانترنت والانترنت فهي شبكة انترنت مفتوحة على محيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح بالمرور عبر الجدران النارية التمنح ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء منها) وقد يكون هؤلاء شركاء موردين أو الموزعين أو شركاء أو عملاء أو مراكز أبحاث

- تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد ..الخ فاذا كان الاتصال بين المؤسسة وشركاء أعمالها مضمون بواسطة شبكة الانترنت العمومية تدعى الشبكة الاكسترا نيت وهمية⁴⁹
- يسمح الإكسترا نيت في المؤسسة ب:
- الخدمة الجيدة للزبائن أو الشركاء
 - الحصول على المعطيات ديناميكية (مساعدة التقنية معالجة، المشاكل في الوقت المحدد عن بعد)
 - تحقيق اقتصاديات (بأقل طبع للوثائق على شكل أوراق)
 - اقتراح معلومات فردية دائمة
 - الاتصال بمختلفة المتعاملين مع المؤسسة
 - تخطيط الهمل وتسير المخزونات
 - السماح للإجراء بالمحافظة على الاتصال والعمل مع مؤسساتهم
 - القيام بنشاطات التكوين
 - عدم الاخذ بعين الاعتبار البعد الذي يفصل بين مختلف أعوان المؤسسة

⁴⁹ إبراهيم بختي مرجع سابق ص38

الشكل رقم 13 تنظيم العام لشبكة الانترنت و الإكسترا نيت



source :gilles brassy christian konkuyt économie de l'entreprise édition Dalloz paris 2000

و يمكن القول بان الاكسرا نيت هو ذلك الجزء من الانترنت والذي امتد للمستخدمين من خارج المؤسسة و حواجز الشبكات لخدمة الأعمال ويبقى الهدف المشترك بينهما هو إدارة عملية الاتصال وسريان المعلومات داخل و خارج المؤسسة التي يركز تطورها على وجود الشبكات التي تساعد قوتها على ممارسة الأنشطة و الخدمات بقدر كبير من الكفاءات غير مشروع الشبكة ينبغي ان يكون مؤسس

حسب حاجيات المؤسسة و ليس مفروض عليها من خلال الاعلامين واشترك المستعملين والتقييم الدقيق لحاجاتهم هو ضروري حتى تشكل الشبكة أداة حقيقية في العمل ولاتي يجب حمايتها وتأمينها .

المبحث الثالث الآثار المترتبة عن استخدام التكنولوجيا والاتصال على وظيفة تسيير الموارد البشرية

المطلب الاول: مكانة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة

إن فعالية أي مؤسسة بفعالية إدارتها : إدارة الموارد البشرية ، التسويق ، الإنتاج ، المالية أو البحوث والتطوير التي تعمل في علاقات التبادلية و تكاملية لتحقيق هدف معين تسعى اليه وتمثل أي مؤسسة نظاما مفتوحا على البيئة على بيئته المحيطة به يأخذ منها و يعطيها يتأثر بها و يؤثر فيها وهي كما نظم اموالا و الآلات ، سلع والخدمات ، فهي نظم بشرا يتفاعلون حسب مستواهم من جهة وبأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى وبالتالي فإن ما تقدمه المؤسسة يتأثر الى حد كبير بنوعية مواردها البشرية. وان تحول المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي ، مركزية الاعتماد على التجربة ..) الى المؤسسات المعاصرة تنظيم المفلطح وشبكي ، تكامل فريق عمل ، اللامركزية ، الإستراتيجية المعلومات...) يقوم أساسا على نوعية وخصائص الموارد البشرية ن فادا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعلة تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية (حيث يرى العديد من الكتاب في الإستراتيجية الأعمال مثل retrop: و dalahrap و lemah إن الميزة التنافسية للمؤسسة تحقق من خلال العاملين بها) وان الفرق الأساسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة. وبالتالي فان وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع استراتيجيات للموارد البشرية (التخطيط الاستقطاب الاختيار ، التدريب ، تقييم الأداء الحوافز)⁵⁰

الفرع الاول: اثر تكنولوجيا الاتصال على عملية تسيير وظيفة الموارد البشرية

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها و تأهيلها و تطويرها ، تختلف اليوم عما كانت عليه من قبل عقد أو عقدين من الزمن وستكون اشد اختلاف في المستقبل و السبب في ذلك

- 1- انتشار السريع لتقانة المعلومات
- 2- العولمة واتفاقيات التجارة العالمية و لقد انعكس هذه التطور أي تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية كما ونوعا⁵¹ [بوصول الانترنت] أخذ الدليل الشكل الالكتروني ، ومنذ ذلك الحين أصبح تجديد المعلومات ليس بالمشكل بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث استطاعة هذه الأخيرة من خلال تطبيقات الانترنت من تحسين متابعة إجراءات تسيير المستخدمين و كذا تحقيق بحوث الآراء الداخلية ، والتقارير المتعلقة بالاجتماعات ، وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية

⁵⁰ احمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين دار وبلد النشر غير مذكورين 2000

⁵¹ احمد سيد مصطفى إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرين دار وبلد النشر غير مذكورين 2000

وتوجد هناك تطبيقات أخرى لتقنيات الانترنت تزيد من تطور دور الشبكات المحلية و توسع من نشاطات المؤسسة كما هو الشأن بالنسبة لتسيير الالكتروني للوثائق و التنظيم الجيد للعمل الجماعي و غيرها من التطبيقات الأخرى التي نلخصها فيما يلي:

*التسيير الالكتروني للوثائق :

التسيير القديم للملفات كان يرتكز عل تقسيم العمل ، وبالتعاون بين المكاتب الخاصة في معالجة الوثائق و الملفات ، كما إن الاتصالات الخارجية كانت تتم عن طريق الرسائل (الفواتير ، طلبات) وهذا ما يتطلب حجم كبير من الوثائق .و مع دخول مرحلة التسيير الالكتروني للوثائق سمحت هذه الأخيرة بتسهيل عملية معالجة الوثائق وتخزينها ونقلها من نقطة عمل الى أخرى⁵² وقد بدا التسيير الالكتروني للوثائق في تطور الشبكة الانترنت بسبب بسيط إلا وهو تحديث أنظمة العمل التي تمس عدد متزايد من المستعملين داخل المؤسسة .و يشكل هذا النظام قدرات كبيرة بدون تدخل البشري ، ومن خلاله تستطيع المؤسسة القيام بتحديث أنظمتها للعمل حتى تكون هناك مراقبة جيدة لمواعيد انجاز و التوزيع المهام ، وإرسال الرسائل الالكترونية لتذكير في حالة التأخر ، والعمل على التنسيق و تداول مهمات التي تتطلب تدخل عدد كبير من العمال في مستويات انجاز مختلفة⁵³ وأرباح التسيير الالكتروني للوثائق تأتي من خلال التحكم في الملفات و الأرشيف و التداول المصالح.

الأرباح المباشرة :

انخفاض حجم الأرشيف و بالتالي التكاليف المتعلقة بالأماكن التخزين و الترتيب والطبع و 10% من الورق و 30% للوثائق الورقية المحفوظة و هي الوثائق مستخرجة من طرف المؤسسة حيث أن كلغ من الورق يحفظ في 3tm .

الأرباح المدمج:

انخفاض مدة الحصول على الوثائق حيث إن الإجراءات يمكن إن تسيير بسرعة ، وهذا يرتبط بالطريقة التي من خلالها تنظم الإجراءات .

التأثيرات المدمج :

تدخل ضمن الوصول إلى الأرشيف المشترك، فالأشخاص من خلال التسيير الالكتروني للوثائق يستعملون اقل الأرشيف الفردي وبالتالي تخفيض نسخ الأرشيف.

فالتسيير الالكتروني للوثائق قد منح الفعالية للطرق المعلوماتية المسيرة من طرف المؤسسة و حسب التقرير من طرف ygetarts srentapy المتعلق بالمؤتمر العالمي لإدارة المعلومات إن

⁵² Alt ali ,op cit pp69-70

⁵³ Rodolphe helderlé,william romieux intranet information rt pouvoir partager editonliaison rveil-malmaison 1998p80

أسباب تبني التسيير الالكتروني للوثائق هي من اجل 73% تحسين خدمة الزبون 52% تخفيض التكاليف 48% تكامل المقاييس 42% تخفيض الزمن الوضع في السوق 33% بناء اقتصاديات فعالة⁵⁴

الفرع الثاني اثر تكنولوجيا الاتصال على عملية تنظيم وظيفة الموارد البشرية

إن استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أدى إلى تغير واضح في عملية تنظيم وظيفة الموارد البشرية و غير من تنظيمها التقليدي و يكن تلخيصه فيما يلي :

* العمل الجماعي: من خلال التطبيقات العمل الجماعي يحصل الإجراء على تعاون الالكتروني جد مهكل و تشجع تقاسم المعلومة بين المجموعة بصفة واضحة و دقيقة و هذا ما يدل على حل كامل في خدمة تنظيم الجيد للعمل الجماعي⁵⁵ الذي يعبر عن نظام يحتوي على الأدوات البرمجية لتشغيله وهذا ما يأخذ في الحسبان الأبعاد البشرية من جهة ، وأبعاد التكنولوجيا من جهة أخرى⁵⁶ فالتحيزات الكبيرة و التي تضعها الانترانيت تسمح بتحسين تنظيم العمل و تسيير المشاريع الموزعة في ظل الوجود والانخراط المقررين الفعالية المتزايدة لإجراء التبادل ، وإثراء المهام المتطورة بوضوح ويرى (seton) مخترع أداة البريد الالكتروني "ان العمل الجماعي هو التكنولوجيا التي تضم مجموعة من الوظائف التي تسمح بالتحويل المعلومات لأنظمة العمل للعاملين بالمؤسسة"⁵⁷ و العمل الجماعي يقترح تطبيقات متخصصة من طرف مختلف الأشخاص الذين يريدون العمل الجماعي مع بعضهم البعض فهو يسمح بمتابعة و تسيير وتقاسم المشروع محدد انطلاقا من تنظيم المهمة وتجزئة الأدوار وصولا إلى متابعة المنهجية لمرحل تقدم المشروع و هذا البرنامج يتطلب استعمال مايلي :

-تبادل الرسائل الالكترونية مع مختلف الأشخاص .

-وضع مذكرة لمختلف الأشخاص المتصلين مع كل نظام تقرير الذي يحيط ب تحديد الاجتماعات

-المشاركة بـبرمجة الاجتماعات بتكوين فرق المشاريع -تسيير الإمكانيات .

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

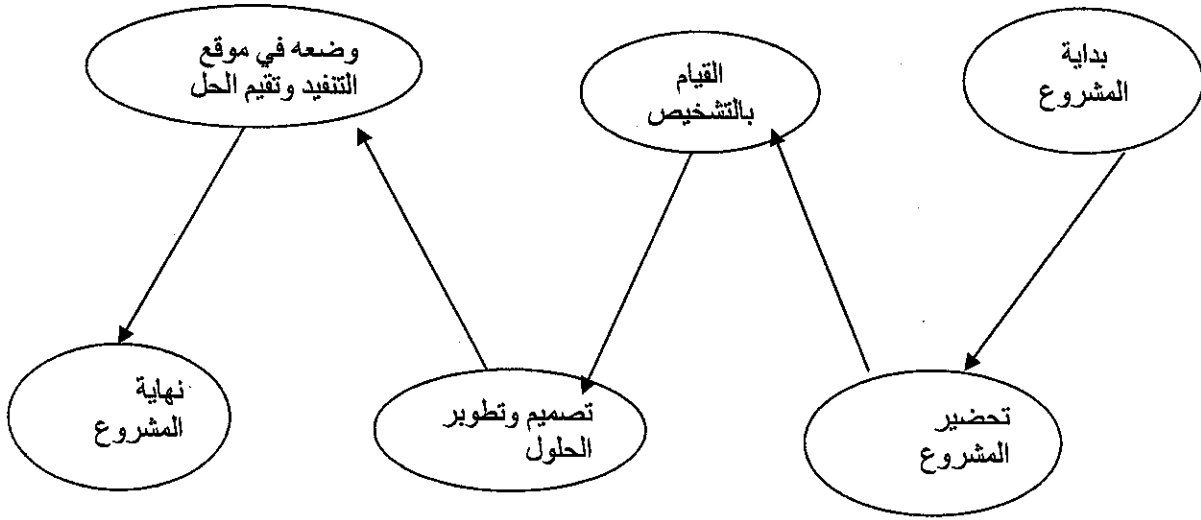
⁵⁴ Michel germain op.cit p47

⁵⁵ Rodolphe helderlé,william romieux intranet information et pouvoir partager editonliaison rveil-malmaison1998p55

⁵⁶ Melissa saadoun p45

⁵⁷ Michel germain44ح

الشكل رقم 14 مراحل برامج العمل الجماعيا



Source melissa saadoun op cit p59

تبادل المعطيات المعلوماتية

تبادل المعطيات قد تطور بشكل كبير في سنوات الأخيرة ، انطلاقا من مقياس مشترك يسمى tcafide أنشء من طرف الأمم المتحدة سنة 1986، ويسمح هذا المقياس للمؤسسة بإعداد بروتوكولات خاصة بالوثائق الإدارية ووثائق طلبيات ووثائق فواتير قسائم التسليمات والتي تتبادلها المؤسسة مع الموردين او المقاولين التحثيين⁵⁸

المنتديات:

تسمى بمنتديات الحوار وهي طريقة منتشرة في الانترانيت وهذه الساحة تسمح لمجموعة من الأشخاص بالارتباط على الشبكة و تبادل الآراء حول موضوع مشترك وكل رأي يداي به يوزع فورا و أوتوماتكيا لبقية المشاركين الذين لهم الحق في الإدلاء برأيهم و هذه الساحات قد تم تصميمها على الانترانيت لبقية المشاركين الذين لهم الحق بإدلاء برأيهم

وهذه الساحات قد تم تصميمها على الانترانيت في تعطي إمكانية متعددة في مختلف المجالات وتسمح لمجموعة من الخبراء المؤسسة من مناقشة موضوع معين تعريف الإجراء ، التكوين وتنشيط الإدارة كما يمكن إن تكون فرصة لتبادل مفتوح حول موضوع الحالي للمؤسسة بغض النظر عن التنظيم الهرمي ومن خلال هذه الحوارات يمكن أن لإدارة جمع الآراء ووضع الحلول حيث تتم التبادلات بطريقة مستمرة بدون عوائق مكانية أو زمانية و تسمح هذه المنتديات بالتحضير الجيد للاجتماعات دون إضاعة الوقت مع إمكانية طرح الأسئلة والحلول،ومن جهة أخرى فان تطوير معلوماتي صغير يسمح باعتماد على ساحة حوار كنموذج لانتخاب الكتروني ضروري من اجل خلق قواعد عمل على نماذج سؤال /جواب ، وهنا يتعلق الأمر بساحات الخبرة و على هذا الشكل يصبح هناك فضاء دائم للتكوين .

لقد كان لانترانيت تأثيرات معتبرة في عمل المؤسسة بتسهيل تقاطع الهياكل وإعادة التنشيط المتزايد، حيث أعطت قدرة في عرض واستثمار المعلومة و معالجة الأعمال جماعيا و على الرغم من شبكة الانترانيت اتسمت بكونها احدث و أسرع طريقة جماعيا وعلى الرغم من أن الشبكة الانترانيت اتسمت بكونها احدث وأسرع طريقة موجودة لتبادل المعلومات داخل المؤسسات فقد

عاب البعض عن استقلالية نظام الانترانيت و بعده عن الأطراف الخارجية⁵⁹ لأن نجاح أس مشروع يتطلب الاتصال الدائم مع كل من تربطه علاقة بهذا المشروع سواء كانوا عملاء أو

⁵⁸ Michel germain, l'intranet economica paris 1998p46

⁵⁹ مؤيد عبد الجبار الحديثي

موزعين ،ولذلك اتسعت شبكة الانترنت و أصبحت مفتوحة على المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة و هجا ما ساعد على الانفتاح الخارجي و دعم الاتصالات بين الانترنت الخاصة بالمؤسستين وهذا الهيكل الجديد للتبادل سمح بظهور فضاء افتراضي مشترك يسمى الإكسترنيت .

الفرع الثاني: تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تسهل من ظهور الكفاءات الجماعية

بما إن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تسهل من عملية دوران المعلومات في المؤسسة وفي اقل ممكن بحيث تصل إلى كافة أقسام المؤسسة (قواعد التسيير، مخططات التكوين قائمة المناصب المطلوبة ..) وقد تكون موجهة إلى قسم واحد وخاص (تجارية، التسويق، تسيير ، ...) و كذلك قد تكون مؤقتة أو موجهة إلى مجموعة من وحدة من المشروع.

يفضل التكنولوجيا تنتقل المؤسسة من الهيكل الهرمي إلى الشبكي بحيث يجد كل عامل فيه نفسه مسئولا بأكثر حرية وذلك بتعويد كل عامل بالبحث عن المعلومة التي يحتاجها وان لم يفعل ذلك فانه قد يتعرض إلى تهميش .إن ترك العمال وعزلهم يعتبر بمثابة قتل وإضعاف مهاراتهم فحين التكنولوجيا الاتصال والمعلومات تسمح بتثبيت هذا المصطلح أي الكفاءات الجماعية في المؤسسة وذلك بأنها تسمح لعمال بتعاون فيما بينهم وتقريبهم و هذا ما يجعل البعض يستفيد من البعض الآخر و هذا ما سيعود على المؤسسة بايجابيات عديدة وذلك جعل العمال يتمتعون بالتنشعب المهارات وإستراتيجية والتحالف وتقوية الكفاءات المختصة

خلاصة الفصل الثالث

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عالم الأعمال والمؤسسات إلى التأكيد على أهمية علم الإدارة من أساليب، طرق، كسلاح أساسي وفعال لمواجهة التحديات الاقتصادية التي يواجهها عالمنا اليوم ، لذا لابد من توجيه الجهود في التأهيل والتدريب، نحو خلق جيل جيد قادر على رفع كفاءته الإدارية ليساهم بشكل فعال في عملية تطوير المؤسسات وتحسين قدراتها الإنتاجية ومواكبة التطور الاقتصادي والثقافي، وذلك عن طريق التركيز على المعرفة المعلوماتية وتطبيق مبدأ محور الأمية المعلوماتية كشرط أساسي للتوظيف، والاهتمام بالتنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية وتشجيع روح المبادرة والابتكار لديها .

الفصل الرابع

تقديم دراسة حالة

المبحث الاول

- تقديم الجزئية للمياه

المبحث الثاني

- الدراسة الميدانية

مقدمة

استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أدى إلى إحداث تغييرات على مستوى المؤسسة اد غير بشكل كبير طرق الإنتاج و التنظيم ، أعطت ثمارها في الدول المتطورة التي تبنت مؤسساتها الاقتصادية إدراج هذه التكنولوجيا في نشاطها .فانطلقا مما أحدثته ثورة المعلومات و الاتصال وجدت المؤسسات نفسها أمام تحديات كبرى و طرق مختلفة في التسيير: منها كيفية استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ،العمل على إيجاد سبل جديدة تساعد على استيعاب هذه المنتجات و رفع التحديات. لقد حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على مؤسسة عمومية التي تعرف تحت اسم "جزائرية للمياه"

المبحث الأول تقديم المؤسسة

المطلب الأول: تعريف الجزائرية للمياه

عند الرجوع إلى المرسوم الذي تم به إنشاء الجزائرية للمياه يمكن تعريفها على إنها مؤسسة وطنية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري و أنشئت من قانون تنفيذي دو رقم 101/01 في 2001/04/21 لقد تم اشاء الجزائرية للمياه بهدف تعويض كافة جميع المنظمات المسيرة للمياه بما فيها 9 مؤسسات العمومية الجهوية و 26 مؤسسة ولائية و خدمات على مستوى البلديات تقوم المؤسسة بتنفيذ و تطبيق سياسة وطنية للمياه الصالحة لشرب على ساحة الوطن بأكمله عن طريق التكفل بنشاطات التسيير عمليات الإنتاج النقل المعالجة التخزين التوزيع و التزويد المياه و الصناعية تتكفل المؤسسة تلمسان مغنية ندرومة و تتكون هذه المراكز بدورها من جهة التوزيع المياه الصالحة للشرب و الصناعة وفي هذا الاطار المؤسسة مكلفة بالتعويض للقيام بأعباء الخدمة العمومية مند 2001 إلى يومنا هذا ، تتواصل عمليات التحويل و التعويض للهيئات السابقة بصفة تدريجية إلى غاية استكمال العملية .

تحل ابيور احدي المؤسسات العمومية الجهوية لتسع المذكورة سابق بتاريخ 2002/10/31 طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 02-363

1/ مهام الجزائرية للمياه

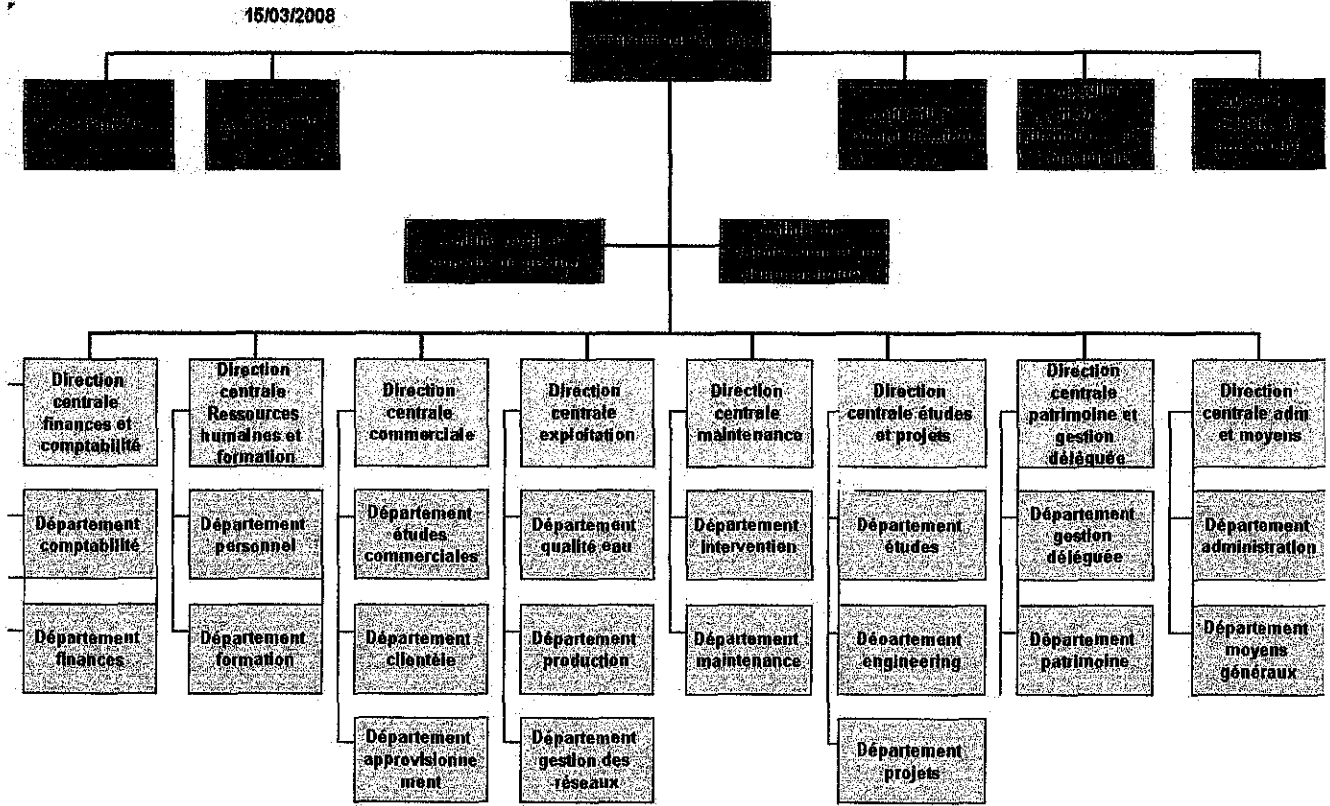
يمكن حصر مهام الجزائرية للمياه كالتالي

- القيام بتبعات الخدمة العمومية للماء بهدف ضمان وفرة الماء للمواطنين
- استغلال (تسيير والصيانة) الأنظمة و التجهيزات الخاصة بالإنتاج ، المعالجة ، النقل ، التخزين ، توزيع الماء الشروب والصالح لشرب والصناعي .
- توحيد معايير الموزعة و مراقبة نوعيتها
- شرطة المياه
- القيام بأي فعل من شأنه اقتصاد الماء (محاربة التبذير)

2/التنظيم وعمل المؤسسة

المؤسسة تدير من طرف مدير عام و مزود بمجلس توجيه و مراقبة الهيكل التنظيمي يمكن تلخيصه في الشكل التالي 15:

ORGANIGRAMME DE L'ADE DIRECTION GENERALE



source: arrêté du 1 er aout 2007 portant approbation de l'organisation interne de "l'Algérienne des eaux",

- إن طريقة التسيير و التنظيم لدى الجزائرية للمياه غير مركز و اضافة العمال التابعون للإدارة للجزائرية للمياه تتركب من
- 7- مديريات مركزة
 - 5- وكالات هوية (الجزائر - وهران - قسنطينة - شلف - ورقلة)
 - 16- منطوق
 - 49- وحدة

وحدة الجزائرية للمياه لتلمسان هي موضوع المذكرة هي جزء تنتمي إلى مجموعة وحدات تنفيذية خاضعة لحكم تطبيقي لدى منطقة وهران : تلمسان تيموشنت بلعباس

إن التنظيم الحالي للوحدة هو كالتالي الشكل رقم 16

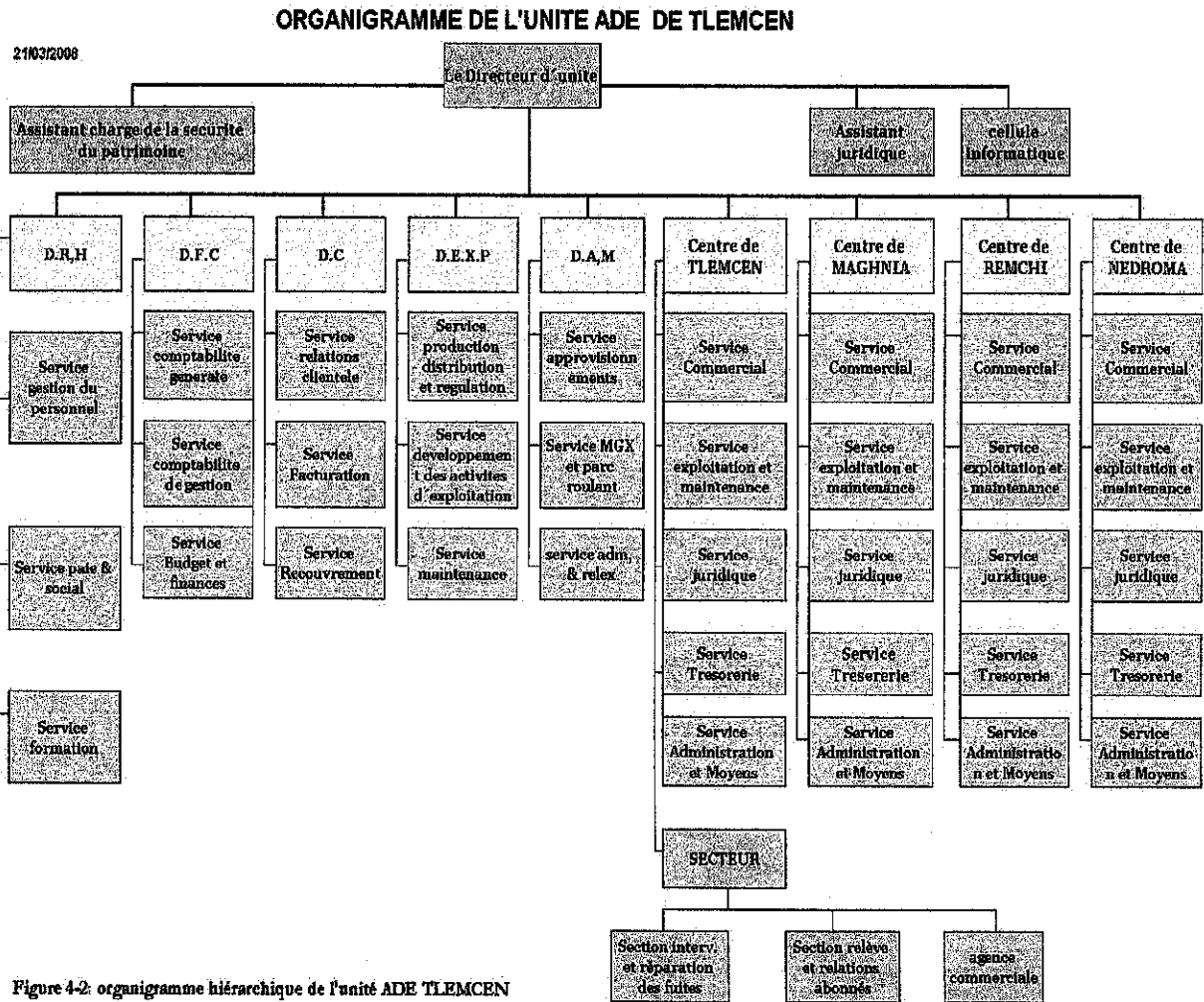


Figure 4-2: organigramme hiérarchique de l'unité ADE TLEMCEN

- مديرية الوحدة تتواجد بالمنطقة شبه الصناعية بابوتشفين
- 5 أقسام تحت تسيير مديرية الوحدة
- 4 مراكز توزيع في هذا الايطار تنفيذية الخدمة العمومية تلمسان مغنية الرمشي ندرومة
- 01 مركز إنتاج مغنية ، بوحلو ، غزوات
- تقسم المراكز بدورها إلى قطاعات توزيع
- مراكز تلمسان
- بلدية تلمسان
- بلدية منصورة
- بلدية شتوان
- *مراكز مغنية
- بلدية مغنية
- بلدية صبرة
- بلدية باب العسة
- *مراكز الرمشي
- بلدية الرمشي
- بلدية الحناية
- بلدية عين يوسف
- بلدية أولاد الميمون
- * مراكز ندرومة
- بلدية ندرومة
- بلدية غزوات

3/تعداد العمال في المؤسسة

يبلغ عدد العمال في وحدة تلمسان إلى غاية سبتمبر 2007 ب 276 عاملا موزعين على مقر الوحدة و المراكز الأربعة

- ايطارات 168 يمثلون 25% من مجموع العاملين
- أعوان التحكم 226 يمثلون 33% من مجموع العاملين
- أعوان التنفيذ 282 يمثلون 42% من العدد الإجمالي

المبحث الثاني دراسة ميدانية

المطلب الاول: موضوع الدراسة

لقد حاولنا في خلال هذه الدراسة معرفة مدى استخدام المؤسسة جزائرية للمياه لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتحديد مدى تأثيرها على المؤسسة بصفة عامة وعلى وظيفة الموارد البشرية بصفة خاصة. تمت الدراسة الميدانية عن طريق ملء استبيان يتعلق بمعرفة مختلف المعاملات، الاتصالات والتبادلات المعلوماتية التي يقوم بها العمال هذه المؤسسة على مختلف المستويات تدرج السلمي لسلطة

المطلب الثاني: العينة المقصودة

لقد تم اختيار هذه المؤسسة بعد معاينة ميدانية سمحت بها ايطارات المؤسسة ن ودا ما أهلها لتكون موضع اهتمام في بحثنا هذا و مما ذكر ألفا نستنبط أن للمؤسسة اهتمامات كبيرة و معاملات يومية لا يمكنها أن تجرى إلا بوجود آليات للاتصال تسمح للمؤسسة بتحسين خدماتها الآنية لمختلف الزبائن الناحية .

استبان كان الموجه للعمال مؤسسة جزائرية للمياه الذين يستخدمون أو بالأحرى العمال الذين هم مجهزون بالحاسوب الآلي في مكاتبهم .وقدر عددهم ب 75 عامل غير انه حصلنا على 52 إجابة و الباقي من العمال لم يقوموا بإرجاع الاستبيان وذلك لأسباب عديدة منها عدم إعطاء أهمية للاستبيان ومنهم لسبب إجازة .

1 الايطار المكاني و الزماني :

الاستبيان كان موجه لعمال مديرية الوحدة تتواجد بالمنطقة شبه الصناعية ب أبو تشفين أما الايطار الزماني فكان ذلك في جوان 2007

2-البرامج المستخدم

في عملية تحليل النتائج استخدمنا برنامج tfosorciM Elec 2003

3-طريقة الاستبيان

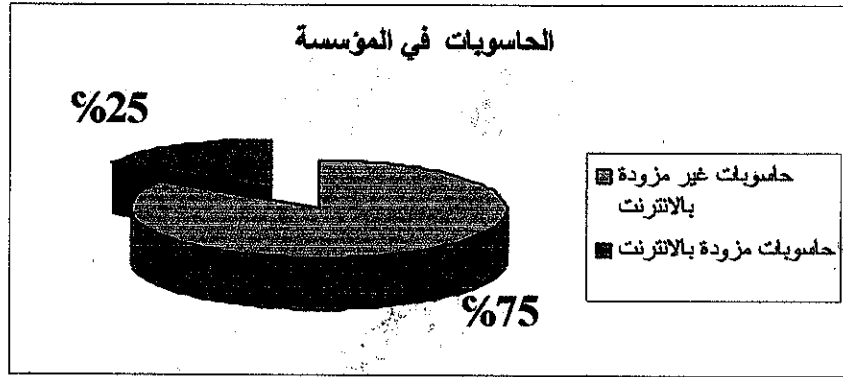
الطريقة المستعملة هي ملء الاستمارة هي الاتصال المباشر بوحدة أبو تشفين

المطلب الثالث: تحليل النتائج

*1 مدى تواجد الحاسوب الآلي في المؤسسة

نعلم أن الحاسوب الآلي يعتبر في وقتنا الحالي من أكثر الوسائل تطورا و هذا لما يوفره من خدمات اذ يمكننا من خلاله الاستغناء على العديد من الوسائل الأخرى .
تحتوي المؤسسة على 75 حاسوب والشكل التالي يبين نسبة الحاسوبات التي هي مزود بالانترنت

الشكل رقم 17



الحاسوبات المزودة بالانترنت في المؤسسة

والملاحظ نسبة قليلة من الحاسوبات مزودة بشبكة الانترنت ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها ارتفاع تكلفة شراء تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وعدم وجود اراد من طرف المسؤولين لاستعمال

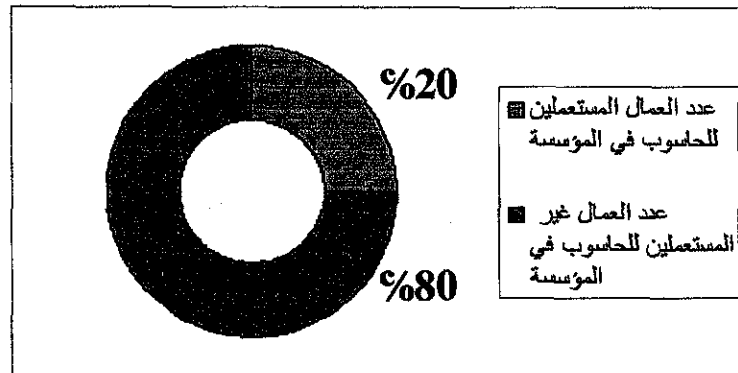
التكنولوجيا

***2 عدد العمال المستخدمين للحاسوب الآلي**

يوضح لنا هذا الشكل ضعف استخدام التكنولوجيا في وفي المؤسسات الجزائرية حيث مثلا في الجزائرية للمياه حوالي 20% من العمال يستخدمون الحاسوب في مجال عملهم فحين فئة كبيرة من العمال محرومة من خدمات التي توفرها تكنولوجيا الاتصال والمعلومات و يمكن تحليل ذلك للعوامل التالية :

- * ضعف البيئة التحتية للاتصال و عدم انتشار الواسع للانترنت
- * ارتفاع تكلفة انشاء المواقع الالكترونية
- * عدم وجود الثقافة استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات
- * غياب التشريعات و القوانين التي تشجع التعاملات الالكترونية
- * الصعوبات أثناء استخدام الانترنت

شكل رقم 18

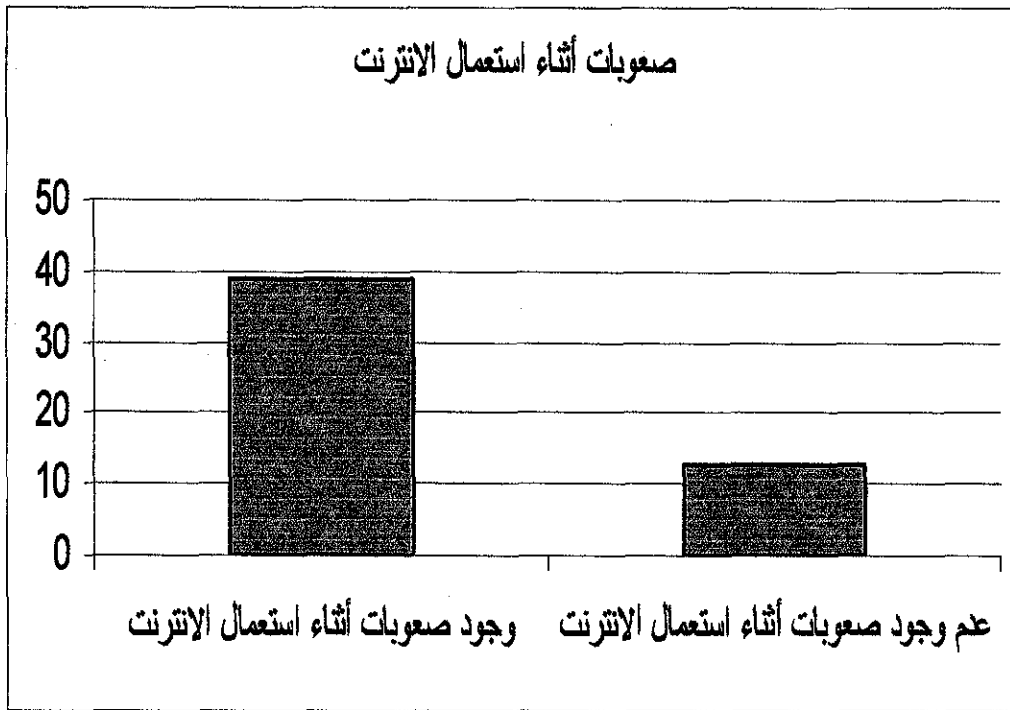


عدد العمال المستخدمين للحاسوب الآلي

***3 الصعوبات التي يواجهها العمال أثناء استخدام الانترنت**

من خلال الأجوبة التي وصلتنا حول الصعوبات التي يواجهها العمال أثناء استخدام الانترنت حيث يرى 39 من العمال وجود صعوبات كثيرة عند استخدامهم للانترنت و الباقي يرى عكس ذلك ونسبة صغيرة من العمال وتقدر 13 عامل من بين 75 عامل

الشكل رقم 19

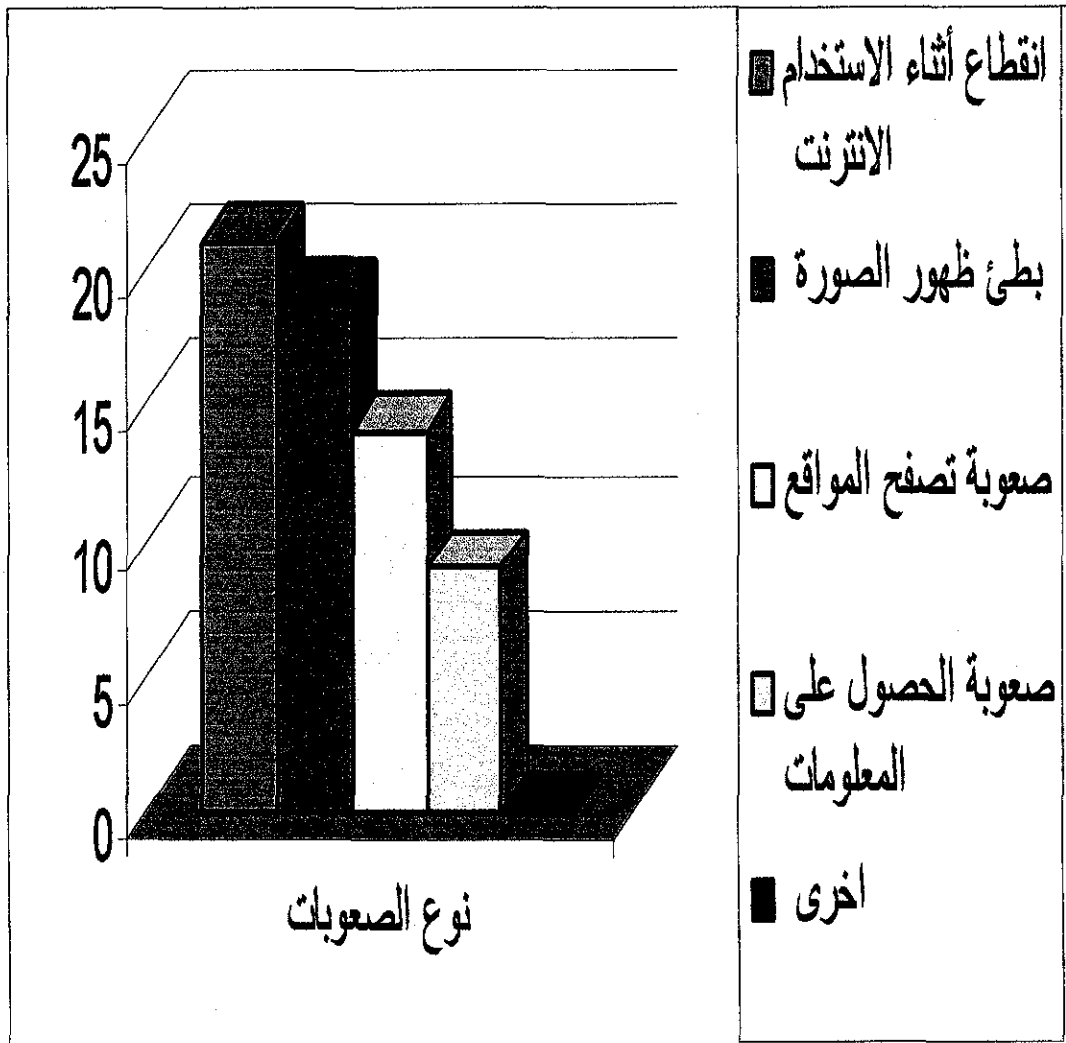


الصعوبات التي يواجهها العمال أثناء استخدام الانترنت

3*نوع الصعوبات التي يواجهها العمال أثناء استخدام الانترنت

ولقد استفسرنا حول صعوبات التي يواجهها العمال عند استخدامهم للانترنت حيث النسبة كبير من العمال 28% ترجح الصعوبات في انقطاع اثناء الاستخدام الانترنت فحين 25% تقول بان الصعوبات التي تواجهها وهي بطئ ظهور الصورة اما البقي فهي نسب متقارب حيث الصعوبات التي يواجهونها تتمثل في صعوبة التصفح وصعوبة الحصول عل معلومات

الشكل رقم 20



نوع الصعوبات التي يواجهها العمال أثناء استخدام الانترنت

4* تحديد نوع تكنولوجيا والاتصال المستعملة في المؤسسة

هذا الجدول يوضح ما نوع التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة و النتيجة واضح وتعكس مدى

ضعف استخدام التكنولوجيا في الجزائرية للمياه

الجدول رقم 11

لا	نعم	
	X	انترنت
X		انترانيت
X		اكسترانيت
X		فضاء المناقشة
X		تجارة الالكترونية
	X	نظام تسيير لقاعدة البيانات
X		نظام إعلامي يساعد على اتخاذ قرار امثل لقرار
	X	تبادل و تقاسم ملفات
X		إعلام آلي جماعي (الملتقيات المرئية)
	X	البريد الالكتروني
	X	الفاكس و الهاتف

نوع تكنولوجيا والاتصال المستعملة في المؤسسة

5* الوسائل الاتصال أكثر استعمالا

من خلال الشكل نحاول تبيان الوسائل أكثر استعمالا في احتياجات او متطلبات المؤسسة فيما يخص عملية الاتصال

و هذه النسبة تعكس بوضوح وجود عدد كبير من العمال الذين يفضلون استعمال الهاتف والفاكس على البريد الالكتروني و هذا راجع أساسا إلى تعود المؤسسات على استعمال هذه الأدوات مع ضعف الوعي بأهمية البريد الالكتروني أو ربما لغياب المستوى المطلوب من البنية التحتية اللازمة للقيام بعمليات الاتصال بالانترنت

ولمعرفة دوافع اختيار وسيلة الاتصال قمنا بطرح عدة أسئلة على العمال وتتلخص إجاباتهم فيما يلي :

85.71% سرعة الاتصال

25.71% تكلفة الاتصال

40% امن الاتصال

وبالإضافة إلى إجابات أخرى

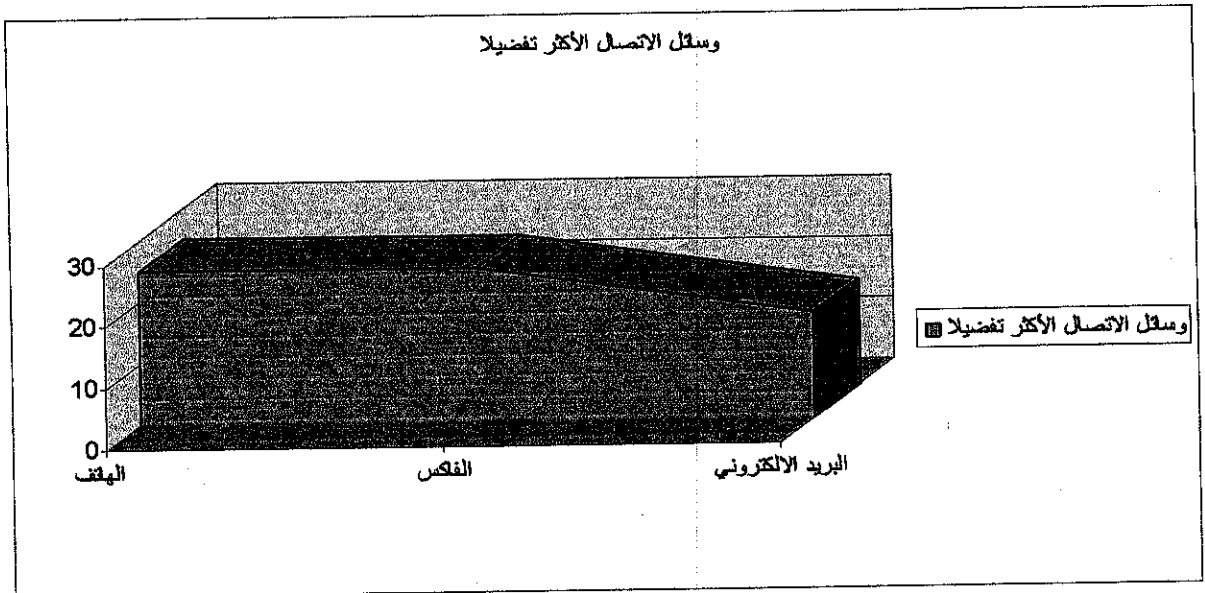
-الفعلية والتبرير

-تتبع مسار المعلومة وتأكيدها

-شخصية العلاقة والاتصال

-ممارسة عدة أعمال في نفس الوقت

الشكل رقم 21

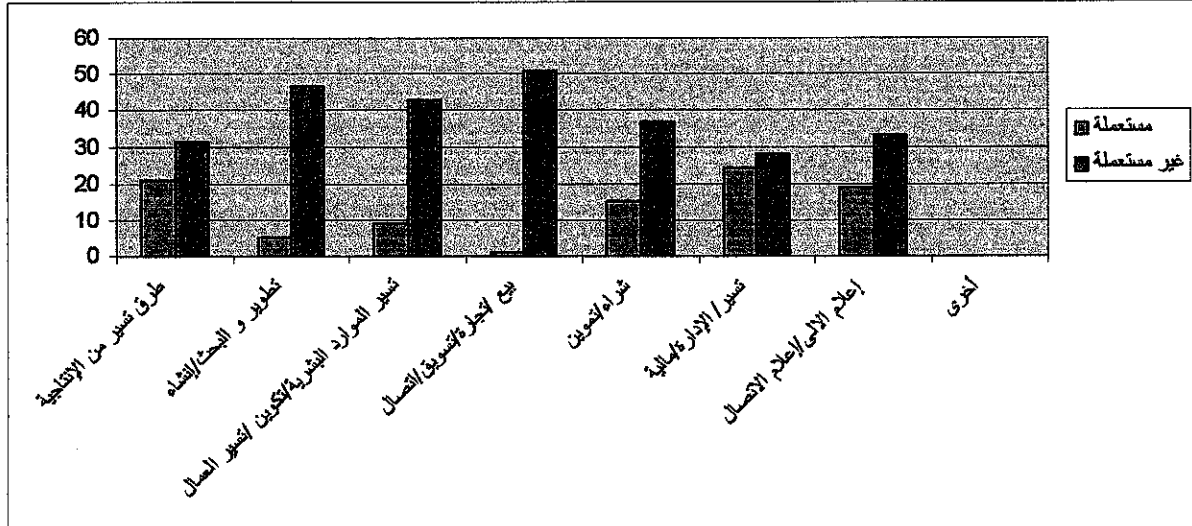


الوسائل الاتصال أكثر استعمالا

*6 مدى توظيف الوسائل الاتصال والمعلومات في مختلف مصالح المؤسسة

يسمح الشكل المولي بتحديد المجالات التي تستعمل فيها المؤسسة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات و من خلال الأجوبة نلاحظ استياء العمال حيث معظمهم يرون استعمالها قليل في مهام المؤسسة

الشكل رقم 22



مدى توظيف الوسائل الاتصال والمعلومات في مختلف مصالح المؤسسة

يظهر لنا هذا الشكل أن الجزائرية للمياه لا تستعمل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بتاتا في مجالات التالية ،البيع/تجارة /التسويق .فحين تستعملها بدرجات متفاوتة وقليلة في المجالات الأخرى كالتسيير الإنتاجية الإعلام والاتصال وتسيير الإدارة المالية .

7* تحديد استعمال تكنولوجيا والاتصال في وظيفة الموارد البشرية

هذا الجدول يوضح المجالات التي تستعمل فيها المؤسسة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في وظيفة الموارد البشرية و من خلال الأجوبة نلاحظ شبه انعدام استعمال تكنولوجيا الاتصال في وظيفة المواد البشري

الجدول رقم 12

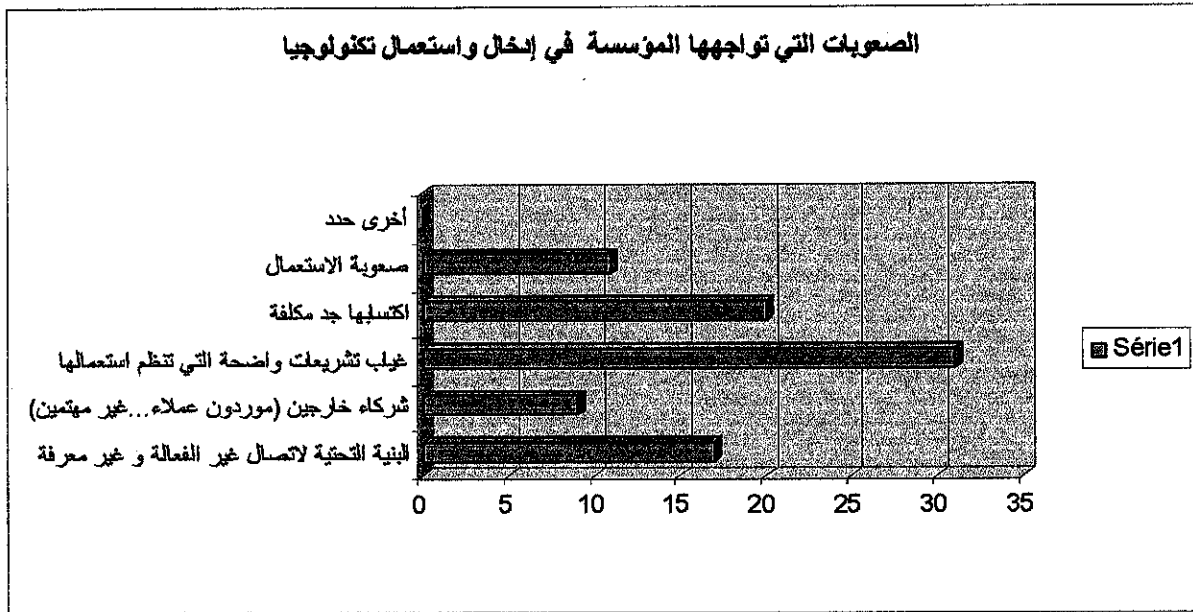
لا	نعم	
X		تكوين العمال
X		توظيف العمال الجدد
X		تسيير مستقبل المهني للعمال
X		اختيار العمال
X		تقسيم أجور العمال
X		تقسيم أوقات العمل
X		تقدير جو الاجتماعي للعمال
	X	توفير معلومات للعمال حول المؤسسة
	X	أخرى (حدد).....البريد الالكتروني الاتصال بوحدات اخرى

تحديد استعمال تكنولوجيا والاتصال في وظيفة الموارد البشرية

***8 الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في إدخال تكنولوجيا الاتصال و المعلومات**

هذا الشكل يبين لنا الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في إدخال تكنولوجيا الاتصال و المعلومات وهي عديدة حسب العمال.

الشكل رقم 23



الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في إدخال تكنولوجيا الاتصال و المعلومات

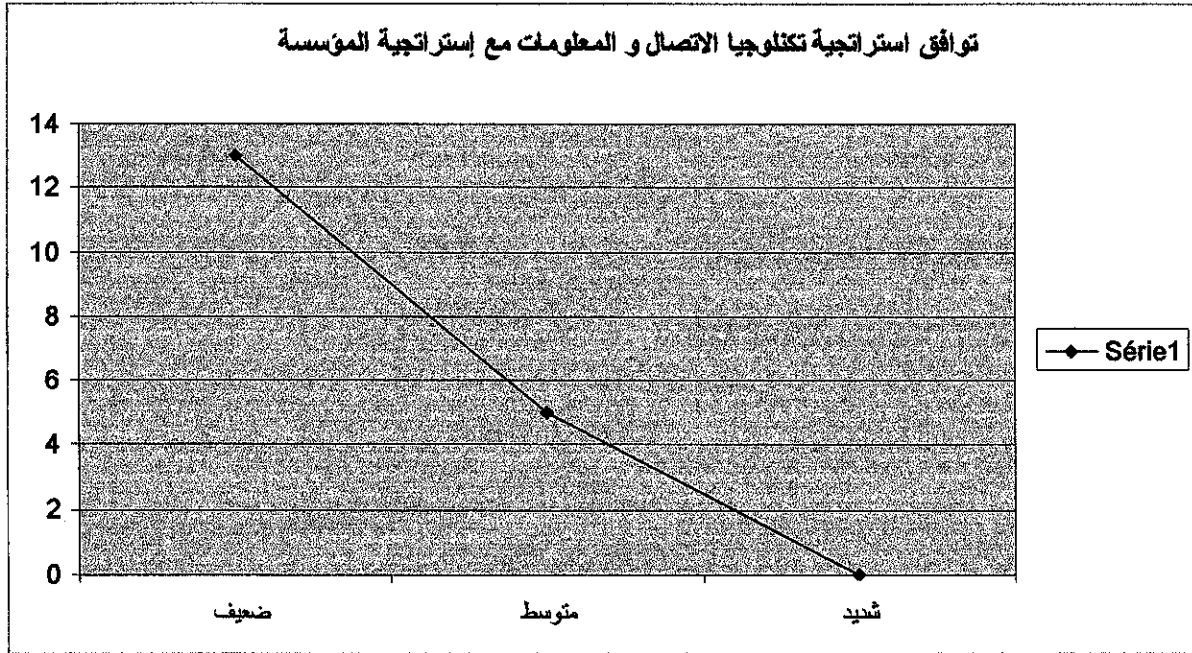
يمكن حصر هذه الصعوبات في مايلي :

- * البنية التحتية لاتصال غير الفعالة و غير معرفة
- * شركاء خارجيين (موردون عملاء... غير مهتمين)
- * غياب تشريعات واضحة التي تنظم استعمالها
- * اكتسابها جد مكلفة
- * صعوبة الاستعمال

9* توافق إستراتيجية تكنولوجيا الاتصال والمعلومات مع إستراتيجية المؤسسة

حسب العمال فإن إستراتيجية استخدام وسائل الاتصال والمعلومات ليس لها تخطيط أولي أو سابق الذكر بل هي محض استعمال لوسائل المعاصر و التي تم إدماجها بصفة تلقائية في مختلف عمليات الاتصال أو تخزين المعلومات. أما في ما يخص ملاحظتنا الميدانية فإن تسير الملفات مازال يجري بطريقة متعارف عليها وهي طريق التقليدية وهي الأرشيف

الشكل رقم 24

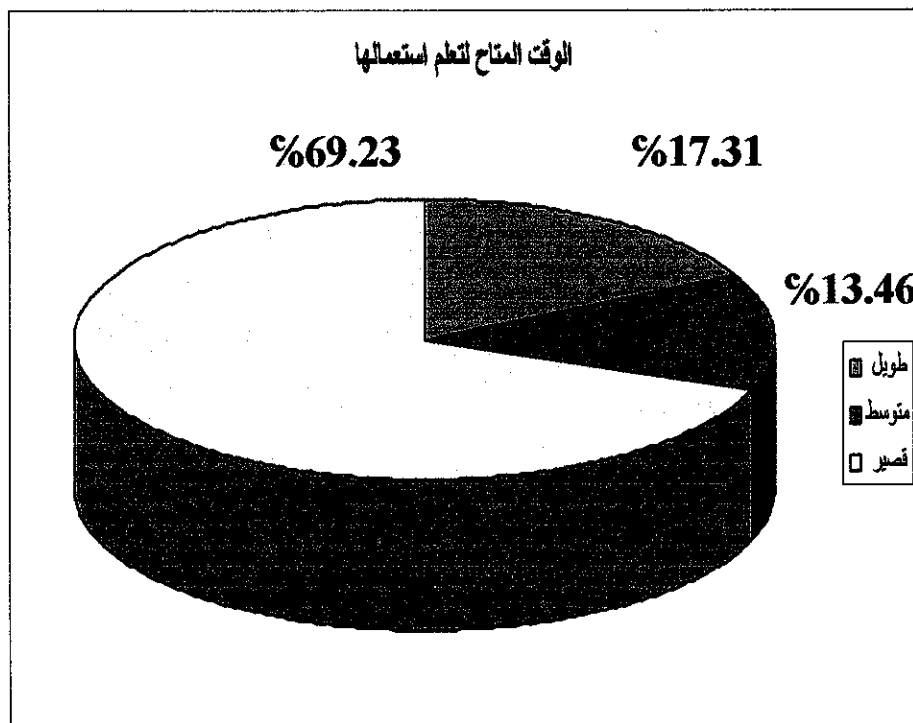


توافق إستراتيجية تكنولوجيا الاتصال والمعلومات مع إستراتيجية المؤسسة

10* الوقت المتاح للتكوين في مجال استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات

من خلال استفسارنا عن الوقت المتاح لتعلم وتحكم في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فإن غالب الأجوبة رجحت إلى أنه يكن تعلمها في وقت قصير وهذا ما يدل على استعداد العمال لتعلمها ورغبتهم في تزويد مؤسستهم بهذه التكنولوجيا

الشكل رقم 25

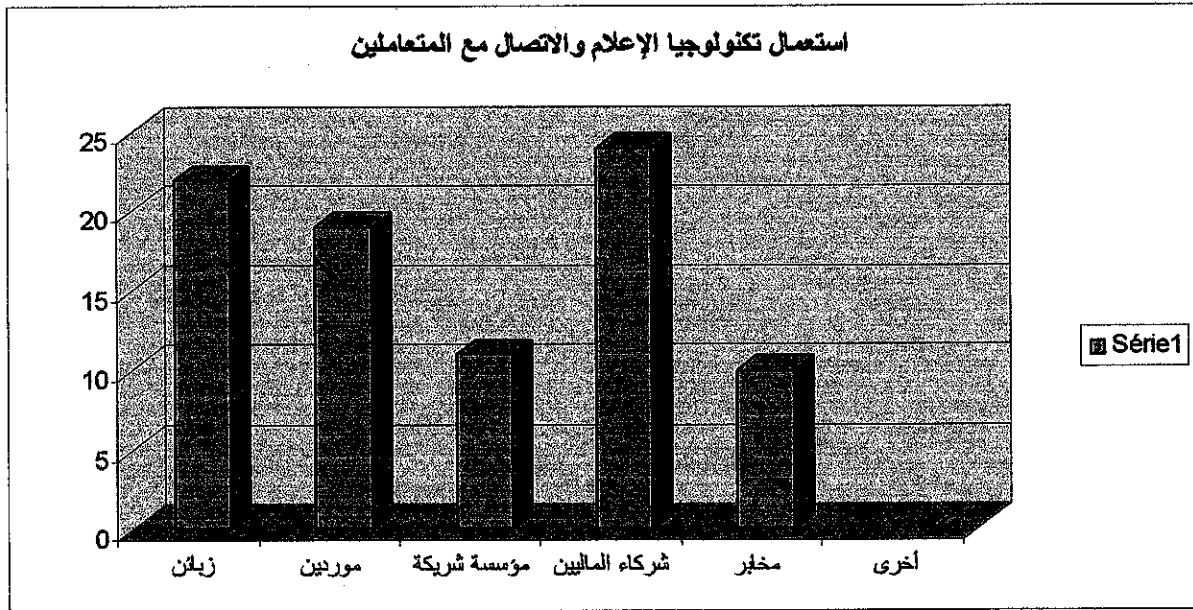


الوقت المتاح للتكوين في مجال استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات

10* استعمال التكنولوجيا المعلومات والاتصال مع المتعاملين

هذا شكل يوضح لنا بصفة واضحة ضرورة استعمال الجزائرية للمياه تكنولوجيا الاتصال كونا شبه مفروضة عليها وذلك من طرف البيئة التي تحيط بها أي الزبائن ، موردين ، مؤسسة شريكة ، شركاء العاملين .

الشكل رقم 26

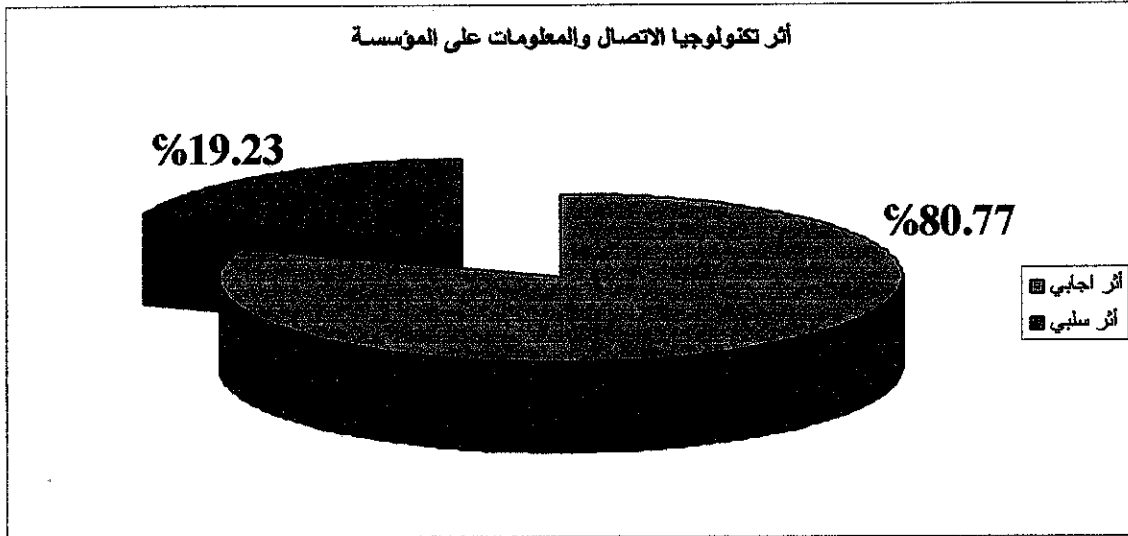


استعمال التكنولوجيا المعلومات والاتصال مع المتعاملين

11* اثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة

يرى معظم العمال أن لها اثر ايجابي على المؤسسة وهذا خير دليل على استحسان العمال لاستعمال تكنولوجيا والاتصال داخل المؤسسة وجود ثقة كبير على فعاليتها داخل المؤسسة و ذلك في تحسين مستوى المؤسسة .

الشكل رقم 27



اثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة

12* أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة

تعدد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من احد أهم العوامل التي تأثر على المؤسسة بصفة ايجابية

ويتجلى ذلك في مايلي :

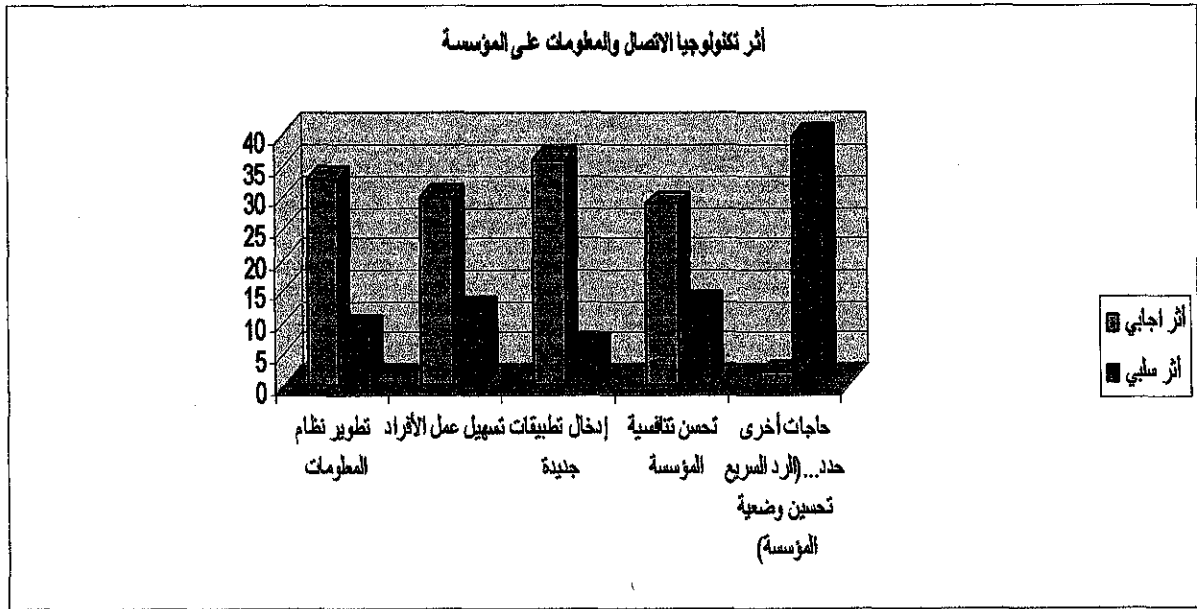
*تحسين وتطوير نظام المعلومات

*تسهيل عمل الأفراد

*إدخال تطبيقات جديدة

*تحسين تنافسية المؤسسة

الشكل رقم 28



أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة

خاتمة

إن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وسيلة حديثة بالنسبة لمؤسسة الجزائرية للمياه و باعتبارها احد مقومات العولمة التي تعكس مدى التطور الذي وصل إليه العالم المتقدم فإنه أصبح لازما على الجزائرية للمياه بصفة خاص وعلى كل المؤسسات الجزائرية بصفة عامة أن تزيد من استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ومسايرتها وهذا عن طريق تأهيل وتكوين العمال وإتاحة الفرص لهم من أجل التعلم والتحكم في وسائل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها نستنتج الجزائرية للمياه بعيد كل البعد عن مسايرة الركب التكنولوجي حيث أن بنيتها التحتية ضعيف جدا في مجال استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وهذا راجع لأسباب عديدة ومن أهمها

- ضعف البنية التحتية للاتصال
- البيروقراطية و عدم وجود رغب من طرف المسؤولين لتزويد العمال بوسائل الاتصال الحديثة

- نقص الوعي بأهمية المعلومات

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

لقد حاولنا في هذا البحث تفصي أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على المؤسسة بصفة عامة وعلى تسيير وظيفة الموارد البشرية بصف خاصة و تحديدا في جزائرية للمياه. فبعد أن تعرضنا لتعريف و شرح الإعلام والاتصال و التطور الذي وصلت إليه وظيفة الموارد البشرية، لجانا إلى تحديد طبيعة التكنولوجيا المعلومات الاتصال التي أدخلت أنماط جديدة في تسيير الموارد البشرية و سمحت لها بالقيام بأعمال و مهمات كان من المستحيل الوصول إليها خلال السنوات الماضية و هذا نظرا للخصائص و المميزات التي تتمتع هذه التكنولوجيا و التي عرفت انتشارا واسعا عبر مختلف مناطق الإعلام و فتحت المجال أمام تدفق المعلومات و عبر مسارات عديدة الأمر الذي أدى إلى تزايد أهمية مكونات المعلوماتية الغير المادية و أعطى لصناعة التكنولوجيا الإعلام والاتصال وزنا اقتصادي يصل إلى حد أن يصبح مجتمع معلومات هو المجتمع الغالب .

مع نهاية القرن العشرين بدا تحول بعض المجتمعات ال ما يعرف بالمجتمعات المعلوماتية التي تعتمد في تطورها على التكنولوجيا الحديثة و تستخدم فيها المعلومات كوجهة لمختلف المجالات الحياة الخاصة مع توسع النطاق استخدام شبكات الانترنت التي تعدت العالم العلمي و وصلت إلى مجموع المؤسسات والشريحة العامة، و قد ألهمت الشبكة العامة العنكبوتية العديدة من المستخدمين و أصبح بالإمكان إرسال و استقبال الرسائل في نفس الوقت ، مع خلق نوع من التفاعل بين الأفراد و المؤسسات. بالإضافة إلى سهولة انتشار المعلومات و الخدمات و الدعاية للسياحة و عرض السلع عبر الخط و التعاقد الفوري بمعنى تطبيق التجارة الالكترونية التي تعتبر من ابرز نتاج ثورة التكنولوجيا الإعلام والاتصال .

وفي المقابل ذلك فان صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تعرف تطورا مستمرا مع زيادة نسبة اليد العامل في هذا القطاع الذي سمح بخلق العديد من مناصب العمل و ادخل أساليب جديدة لا تتطلب ضرورة تواجد العاملين في مكان العمل حيث يتم تواصل عن طريق شبكة و بذلك أصبحت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والاتصال تحتل مكانة هامة في تحريك الأنشطة الاقتصادية وفي زيادة نسبة النمو و الإنتاجية وهذا ما

عرفته الولايات المتحدة الأمريكية خلال التسعينات ، و من هنا فان الدول التي لا تملك مقومات التكنولوجيا الحديثة ينبغي عليها و ضع أرضية المناسبة لدخول هذا العالم و تحسين البنية التحتية للاتصال و العمل على تطويرها و الرفع من مستوى خدماتها و هذا ما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد .

إن ما تحتاجه الدول النامية هو الوعي الكافي للتحديات التي تعترضها في ميدان المعرفة العلمية و التكنولوجيا فلا بد لحكومات هذه الدول أن تعد العدة كي تقلص من الفجوة الرقمية وان تضع الإجراءات و القواعد المسيرة و المحفزة للأفراد و المؤسسات لممارسة الأنشطة و استثمار الأموال فكفاءة الأفراد و المؤسسات لا تكون بمعزل عن خصائص و مقومات الجهاز الحكومي الذي بطبيعة خصائص بيئته العامة يمكن أن يؤثر بقوة على كفاء و فعالية المنظمات و المؤسسات الاقتصادية . فالمؤسسة كونها نظاما مفتوحا لا يمكنها أن تنمو وتستمر دون دراستها للمتغيرات البيئية اذ يجب إعطاء أهمية للتطورات الحاصلة في المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة من اجل مسايرة وتيرة التغير المفروضة. فالإبداعات التكنولوجية لازالت تأتي بالمستجدات و تسمح بإدخال تطبيقات جديدة في التسيير ، فظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال قد أعطى امكانيات هامة في تنمية و تحسين وظائف المؤسسة خاصة فيما يتعلق بتبسيط قنوات الاتصال و تسهيل الحصول على المعلومات التي أصبحت تشكل موردا ثمينا في المنظمات الأعمال. فعلى أساس سيولة المعلومات يمكن للمؤسسة أن تتميز في الأداء. وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تعتبر قاعدة الاقتصاد الجديدة فقد سمحت بزيادة كفاءة العمليات و توفير الوقت و هذا ما نجده في شبكة الانترنت التي تعتبر البنية الأساسية لهذه التكنولوجية و قد لعبت دورا هام في ربط بين مختلف وحدات المؤسسة .

إن إدخال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المؤسسة الاقتصادية يجب أن يكون كاستجابة لحاجات محددة تعود بالفائدة على المؤسسة و الفائدة هنا مرتبطة بكيفية الاستعمال و ما هو منتظر منها فعملية إدخال هذه التكنولوجيا سترتب عنها تكاليف مرتفعة تقع على عاتق المؤسسة لذلك يجب أن تكون تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة إستراتيجية و ليست غاية و ينبغي على المؤسسة الاقتصادية أن تكون من خلال تنظيمها وثقفتها مستعدة لان تطور من خلال استحداثها لأساليب عمل جديدة و مسايرتها لتطورات الحاصلة .

ففي ظل التحولات المسارعة التي يشهدها العالم و التي أصبحت فيها المعرفة كمورد خاص و ركيزة جديدة و تحدي تنافسي للمؤسسات و يجب على المسيرين إعطاء أهمية بالغة للمعرفة و التي تتطلب الاعتماد على البحث طرق التفكير المنطوي كأساس في التخطيط واتخاذ القرار مع الحرص على تحقيق التراكم المعرفي و الاهتمام بالتكوين و التدريب و ممارسة التحسين المستمر للتحكم في الإبداعات التكنولوجية باعتبارها محرك التطور و التقدم و سلاح أساسي للمؤسسات. وقد تتحقق هذه الأهداف للمؤسسة عندما يصبح التعلم والبحث عن المعرفة شعارا ووظيفة لكل أفرادها و تصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام لان العنصر البشري هو مصدر للأفكار و الإبداعات ونجاح أي مؤسسة إنما يكمن في مواردها البشرية.

وفي المقابل ذلك فان واقع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجزائر لازال هناك تأخر كبير عن الركب العالمي المتقدم غير أن السياسات الإصلاحية التي بشرتها الجزائر في قطاع الاتصال سمحت بظهور مؤسسة اتصالات الجزائر التي لعبت دورا هاما في ترقية الاتصال. كما أن انفتاح القطاع على الخواص شجع المتعاملين الأجانب على غزو السوق الجزائرية و توسعت رخص الاستغلال و الاستثمار في قطاع الاتصال خاصة في مجال الهاتف النقال و تم عرض خدمات ذات جودة عالية. كما عرف قطاع الانترنت إقبال كبيرا من طرف المهتمين. هذه التطورات تترجم بصورة واضحة الجهود المبذولة من طرف الدولة الجزائرية لتدارك التأخر و التغلب على معوقات الاندماج في الاقتصاد الجديدة و التحاق بركب الثورة المعلوماتية فالجزائر لازالت تعاني من عدة معوقات منعت

تحقيق الاندماج في قاطرة الاقتصادية العالمية المتجهة نحو اقتصاد المعرفة ، وهذا راجع أساسا إلى غياب المستوى المطلوب من البنية التحتية للقيام بعملية الاتصال. إن دراسة اثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات و وقعها في الجزائرية للمياه تقودنا الى الخروج إلى جمل من النتائج و التي تتمحور فيما يلي :

-تفتقر مؤسسة الجزائرية للمياه إلى الكثير من معدات تكنولوجيا الاتصال و المعلومات .
- يواجه عمال الجزائرية للمياه صعوبات مختلف أثناء استخدام الانترنت و أهمها الانقطاع أثناء الاستخدام وذلك بسبب ضعف البنية التحتية للاتصال و عدم التحكم في تقنيات الاتصال .

-عدم وجود الثقة بين المسؤولين والعمال، حيث يرى بعض المسؤولين لو يتم تزويد العمال بخدمة الانترنت قد يكون له اثر سلبي وذلك انه قد ينقص من إنتاجية العمال.ودالك حسب رأيهم فقد يستعمل العمال الانترنت لأغراض شخصية ليس لها علاقة مع طبيعة عملهم مثل الدردشة عبر الانترنت.

- غياب تشريعات واضحة التي تنظم استعمالها.

- البنية التحتية لاتصال غير الفعالة و غير معرفة .

-الموقع الالكتروني لجزائرية للمياه يغلب عليه طابع المعلوماتي فقط.

-ارتفاع تكلفة الحصول على حاسوب، و هذا أيضا يحول دون انتشار هذه التجارة التي تتطلب حاسوبا في المرتبة الأولى و بالتالي فقلة استخدام الحواسيب داخل مرتبط أيضا بضرورة التفكير في تكلفة الحصول عليه .

-تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فتحت مجالا واسعا أمام استحداث أساليب وطرق عمل جديدة في الأنشطة و وظائف المؤسسة

-إن تبني الجزائرية للمياه للتكنولوجيا الاتصال والمعلومات قد يترك آثار ايجابية و هذا ما أكد اغلب العمال داخل للمؤسسة

-يعتبر التعليم كإحدى الركائز الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و تتزايد أهميته في التنمية ببروز تكنولوجيا الاتصال والمعلومات و أساليب الإنتاج الحديثة.

بالإضافة إلى النتائج المتحصل عليها فان هذه الدراسة تحثنا إلى تقديم مجموعة من التوصيات و التي تتمثل أساسا في :

*العمل على توعية المستمرة بأهمية المعاملات الالكترونية، مع تعميم وتوسيع استخدام الانترنت ودالك بتوسيع شبكتها للمساهمة في انتشار الثقافة الالكترونية بما فيها الاتصال والتسيير الوثائق الكترونيا وتجارة الالكترونية.

* العمل على توعية المستمرة بأهمية المعاملات الالكترونية، مع تعميم وتوسيع استخدام الانترنت وذلك بتوسيع شبكتها للمساهمة في انتشار الثقافة الالكترونية بما فيها الاتصال والتسيير الوثائق الكترونيا وتجارة الالكترونية.

*مراجعة البرامج التكوين وتأهيل الموارد البشرية لمسايرة التحولات الاقتصادية مع إعطاء أهمية كبرى لرأس المال الفكري لضمان الدخول إلى عصر المعلومات و مسايرة تطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصال.

* تحسين البنية التحتية للاتصال و تطويرها وتقليص الفجوة الرقمية مع العمل على توفير أسس المعرفة بمكونات اقتصاد الجديد

*توضيح وإيجاد نصوص و تشريعات قانونية التي تتلاءم مع الأنشطة الاقتصادية التي لها علاقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال

*اعتماد تكنولوجيا الاتصال في المؤسسة كوسيلة استدراك اقتصادية من اجل تخفيض تكاليف و تسهيل ممارسة المهام و الوظائف .

نتمنى أن تتجسد النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة حتى تتحقق الأهداف المنتظرة من تبني و اعتماد تكنولوجيا الإتصال ، و التي تعود بالنفع على المؤسسات الاقتصادية و على المجتمع بأكمله فلم يبق لنا أي خيار إلا تدارك التأخر عن الركب العالمي المتقدم غير الاندماج في القاطرة الاقتصادية العالمية المتجهة بسرعة قياسية نحو اقتصاد المعرفة و المعلوماتية و الطرق السريعة للمعلومات .

مراجع باللغة العربية



1. د رابعة، علي محمد .إدارة الموارد البشرية"تخصص نظم المعلومات الإدارية"/عمان:دار صفاء للنشر . 2003
2. صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 بيروت.
3. بلوط حسن إبراهيم " إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي "ص50 دار النهضة العربية ط.1
4. د.صالح عودة سعيد ،"إدارة الأفراد" الجامعة المفتوحة طرابلس 1994 ص27.
5. صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية"الدار الجامعية، الإسكندرية 2000،ص16.
6. د .رواية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية"،الدار الجامعية الإسكندرية 2000.
7. عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1998 .
8. د. رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث 1998-1999.
9. د.رواية حسن" ادرة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" كلية التجارة جامعة الاسكندرية.
10. د علي سلمي "إدارة الأفراد و كفاءة الإنتاجية" مكتبة غريب 1986ص187.
11. ا محمد أنور سلطان "إدارة الموارد البشرية" دار النشر الجامعية الجديدة النشر 2003.
12. د موسى اللوزي "التنمية الادارية (مفاهيم ،الاسس، التطبيقات) الجامعة الاردنية طبعة الثانية 2000.
13. د احمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية 2000.
14. د احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"الدار الجامعية 2004.
15. د احمد زكي هاشم"إدارة الموارد البشرية"مطبعة الكويتية،ذات السلاسل.

16. د. عبد الغفار رضني ، د. حسين القزازي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1996.

17. د خالد عبد الرحيم الهيتي دار وائل لنشر الطبعة الثالثة 2005.

18. د مصطفى نجيب شاوش "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد" دار الشروق 1996.

19. د راوية محمد حسن إدارة موارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية 2000.

20. د احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية 2004.

21. د عمرو وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية مؤسسة زهران الاردن 1991.

22. د عودة سعيد صالح "إدارة الأفراد" الجامعة المفتوحة 1994.

23. د احمد محمد مصري الادارة و المدير العصري مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية دون سنة النشر.

24. د محمد فالح صالح ادارة الموارد البشرية طبعة الاولى 2004 دار كامل لنشر.

25. خالق الكون ذو جلال والإكرام الله سبحانه وتعالى "القران الكريم".

26. د مصطفى نجيب شاويش إدارة الموارد البشرية دار النشر 1996 .

27. الدكتورة حملاوي وسيلة إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة فالمة 2004.

28. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية (الكويت جامعة الكويت) 1989.

29. عبد الرحمان عبد الباقي عمر: إدارة الأفراد، القاهرة مكتبة عين الشمس 1975.

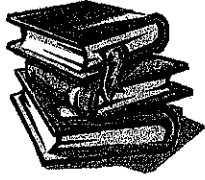
30. صلاح حوטר برامج التدريب في المؤسسات الإصلاحية، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب الرياض 1991.

31. أحمد الباشات : أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة 1978.

32. صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 1987 ،

33. أحمد عزت راجح: علم النفس الصناعي دار القومية الإسكندرية 1965.

34. عاطف محمد عبيد: إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة 1966.
35. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة بيروت 1991.
36. منصور فهمي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية، القاهرة 1973.
37. منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق وكالة المطبوعات الكويت.
38. شوقي حسين عبد الله :سياسات الأفراد: دراسة في التنظيم دار النهضة العربية، القاهرة 1968.
39. محمود فهمي :نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب ،القاهرة 1975.
40. حسين النوري : الإعداد و التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، مطبعة العاصمة القاهرة ، 1976 .
41. د.علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي " القاهرة المكتبية عين الشمس 1974.
42. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر القاهرة، 2001.
43. د.عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية ، 1995.
44. د راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999.



المراجع باللغة الاجنبية :

- 1- Ressource humaine et gestion du personnel **Jean-Marie Peretti** 2eme édition
© librairie, avril 1998 .20rue berbier-du-mets 75647-paris cedex13
Gestion de ressource humaine en perspective
- 2- Article rédiger par Julie tixier. Doctorante CIFRE univ.paris –dauphine crepa
.groupe thématique (grh&tic) sus tire « les objectifs et les moyens : l'évolution
des métiers de RH passe telle par l'implantation d'un système d'information ?
- 3- GUY Arcand.miche Arcand.gestion stratégique des ressources humaines
.Mfondment et modèles pages 87-89
- 4- Schuler,r (1995) "managing human ressource "5th ed .;west publishing
company,ny
- 5- Cennzo,D.Aand S.P. ROBBIN (1996) "human ressources management" 5th
- 6- Viv shckleton, how to pick people for job, London Fontana 1989
- 7- KOTLER.P& DUBOIS .B" Marketing management" 8em Edition publi-
union.2003
- 8- LAKHDAR SCHIOU :gestion du personnel , les éditions l'organisation
Québec 4^{ème} édition 1993
- 9- SCHIOU LAKHDAR : Gestion du personnel, les éditions d'organisation
Québec , 3^{ème} édition 1990 p293
- 10- Bruno, herniet : Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour
une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai
1985

11- WR Treacy : designing training and development systems, (N.Y, AM) 1971

12- J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , " Management stratégique des R.H "

EEPAD télé enseignement , télé formation management es R.H 1998

13- Keep .E. corporate . Training strategies in Ed story new perspective on

Human resource Management Mark well OXFORD 1989

Mayo.A. "The learning organisation and management" presentation at the IPD
annual conference Octobre 1998 P 227

14-Goleman D « Emotional Intelligence » présentation in TPD conférence

October 1999

لمجلات والمنشورات

-ناصر محمد العديلي سلوك الإنسان و التنظيمي : المنظور كلي مقارن معهد الإدارة العامة الرياض
1995.

-عبد الرحمان الشقاوي: التدريب الإداري للتنمية- معهد الإدارة العامة- مصر- سنة 1985.

-بديع محمود مبارك القاسم: تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي المرحلة الابتدائية في
العراق- طبعة الأمة بغداد سنة 1975.

-عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة (القاهرة مطبعة الانجو المصرية) 1976.

- علي محمد عبد الوهاب : للتدريب و التطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد
الإدارة العامة، الرياض 1981.

-حسن الحلبي : معاهدة الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي بيروت ، 1976.

-عمر سالم الزروق : برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة طرابلس 1989.

-مجمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق جامعة الملك سعود الرياض 1983.

-عبد الكريم درويش : نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة العدد الرابع، القاهرة 01
أفريل 1972.

-محمد الحناوي - علي الشرقاوي : إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، الدار الجامعية
بيروت 1990.

-عمرو غنايم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984.

-علي السلمي ، ساطع أرسلان: تحديد الاحتياجات التكوينية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1974.

-فؤاد الشيخ سالم ، و آخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني الطبعة الخامسة ،
1995.

المواقع الالكترونية

- /www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc
- www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt
- www.itu.org.eg/doc05/contents.doc
- www.ituarabic.org/11thhrmeeting/listdoc.htm
- www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc8.doc
- www.ituarabic.org/course11.htm

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université abou-bekr belkaid
Tlemcen
Faculté des sciences
économique et de gestion

جامعة
أبو بكر بلقايد تلمسان
كلية علوم الاقتصاد
والتسيير

الاستبيان

في إطار القيام بدراسة إحصائية حول مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تسيير وظيفة الموارد البشرية , نطلب من سيادتكم المساعدة وذلك لاجابة هذه الاسئلة , ولكم منا فائق التقدير و الاحترام .
ضع علامة X في الخانة المناسبة

-ما هو عدد الموظفين (عمال +إطارات).....

-حدد الشكل القانوني

خاصة وطنية

عامة وطنية

مؤسسة اقتصادية مختلطة

أجنبية

-حدد الإطار القانوني لمؤسستكم

فلاحية والصيد

صناعة

البريد والاتصال

- تجارة
- فنادق والمطاعم
- نقل والمواصلات
- نشاطات المالية
- عقارات و كراء و خدمات المؤسسات
- تربوية
- خدمات جماعية والاجتماعية و خاصة
- خدمات محلية
- أخرى (حدد).....

هل التكنولوجيا الاتصال و المعلومات (انترنت و انترنت البريد الالكتروني ..)

الجزء الأول من الاستبيان

القسم 1: تكنولوجيا الاتصال و المعلومات غير موجودة في مؤسستنا و أنا لست مهتم لأسباب التالية :

لا	نعم	أسباب
		أصلا ليس لي أدنى فكرة على تكنولوجيا الاتصال
		اشك في فعاليتها
		أنها جد مكلفة
		ليس لها علاقة بمجال عملي
		نظام مؤسستنا فعال في جد ذاته
		أخرى(حدد).....

القسم 2: تكنولوجيا الاتصال و المعلومات غير موجودة في مؤسستنا و لكن مهتم .لمادا تهتم بها (عدة أجوبة مسموح بها)

لا	نعم	أسباب
		تسهل عمل الموظفين
		تسهل عملية اتصال و تجعله بأكثر شفافية
		تعتبر كمؤشر لنجاح لمؤسسة
		هي مستعملة من طرف المؤسسات
		تحسن من تنافسية المؤسسة

من بين المهام ما الذي يثير اهتمامك ؟

المهام	نعم	لا
إعطاء عن فكرة للمتعاملين عبر الانترنت		
لحصول على المعلومات ضرورية (أسواق.متنافسين.مواد الأولية...)		
لتبادل المعلومات بين العمال (بريد الالكتروني ملفات.....)		
التبادل المعلومات مع الموردين و الزبائن(البريد الالكتروني ملفات...)		
لأداء النشاطات المالية على أكمل وجه مع المتعاملين		
لاستعمالها كأداة التسويق		
ضمان تسيير أفضل للعمال		
وضعها تحت تصرف عمال قسم بحث والتنمية		
أخرى(حدد).....		

في رأيك متى يجب على مؤسستكم إدخال تكنولوجيا الاتصال و المعلومات(شطب على خانة واحدة)

فورا

لمدة سنة

أكثر من سنة

الجزء الثاني

القسم الأول: تكنولوجيا الاتصال و المعلومات موجودة في مؤسستنا .

-تستعمل مؤسستكم تكنولوجيا الاتصال و المعلومات منذ.....سنوات.

-ما هو عدد آلات حاسوب موجودة في مؤسستكم

-هل هم مزودين بشبكات الاتصال ؟

نعم لا

هل تستعمل مؤسستكم انترنت؟

نعم لا

هل تواجهون صعوبات أثناء استعمالكم للانترنت؟

نعم لا

في حالة نعم هل صعوبات تتمثل في

-انقطاع أثناء الاستخدام الانترنت

-بطئ ظهور الصورة

-صعوبة تصفح المواقع

-صعوبة الحصول على المعلومات

-اخرى حدد.....

*هل لمؤسستكم موقع للانترنت؟

نعم لا

*ماهو نوع المعلومات التي تقدمونها؟

التنفيذ والتبادل

الاتصال

معلومات

حدد عدد العمال الذين مستعملين لحاسوب في مؤسستكم؟

%25	%50	%75	%100

اذا كانت مؤسستكم مزودة بالانترنت حدد نسبة العمال انترنت أثناء عملهم

%25	%50	%75	%100

اذا كانت المؤسسة مزودة بشبكة الانترنت حدد نسبة العمال الذين يستعملون هذه الشبكة

الذين يستعملون هذه الشبكة

%25	%50	%75	%100

هل تكنولوجيا الاتصال بالمعلومات التالية تستعمل في المؤسسة ؟

لا	نعم	
		انترنت
		انترانيت
		اكسترانيت
		فضاء المناقشة
		تجارة الالكترونية
		نظام تسيير لقاعدة البيانات
		نظام إعلامي يساعد على اتخاذ قرار امثل لقرار
		تبادل و تقاسم ملفات
		إعلام آلي جماعي (الملتقيات المرئية)
		البريد الالكتروني

هل تستعملون تكنولوجيا الاتصال بالمعلومات في المجالات التالية التسيير الاتماتيكي
المجالات التالية؟

لا	نعم	
		طرق تسيير من الاناتجية
		تطوير و البحث/إنشاء
		تسيير الموارد البشرية/تكوين /تسيير العمال
		بيع /تجارة/تسويق/اتصال
		شراء/تمويل
		تسيير / الإدارة/مالية

		إعلام الالى/إعلام الاتصال
		أخرى(حدد).....

نفس السؤال السابق مع تحديد استعمال تكنولوجيا والاتصال في وظيفة الموارد البشرية؟

لا	نعم	
		تكوين العمال
		توظيف العمال الجدد
		تسير مستقبل المهني للعمال
		اختيار العمال
		تقسيم أجور العمال
		تقسيم أوقات العمل
		تقدير جو الاجتماعي للعمال
		توفير معلومات للعمال حول المؤسسة
		أخرى(حدد).....

في نظرك هل في مؤسستكم تكنولوجيا الاتصال و المعلومات هي

غير مستعمل	بصفة قليلة	متوسطة	جد مستعملة	مستعملة بصفة عالية جدا

لماذا تستعملون تكنولوجيا الاتصال والمعلومات؟.

لأنها مفروضة من طرف

*من طرف الموردين

* من طرف الزبناء

* من طرف البنك

* من طرف العمال

* من طرف آخرين

لأنها مستعمل من طرف آخرين

لأنه لدي مشروع يتطلب استعمالها

لأنه استثمار في المدى الطويل

لأنها تمكني بالتماشي مع الحداثة

بدافع الفضول

ماهي الصعوبات التي واجهتها أو ستواجهها المؤسسة في إدخال و لاستعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والاتصال ؟ عدة أجوبة ممكنة

البنية التحتية لاتصال غير الفعالة و غير معرفة

شركاء خارجين (موردون عملاء...غير مهتمين)

غياب تشريعات واضحة التي تنظم استعمالها

اكتسابها جد مكلفة

صعوبة الاستعمال

أخرى حدد

هل أعدت مؤسستكم إستراتيجية لتكنولوجيا الاتصال و الإعلام ؟

لا

نعم

إذا كانت إجابتكم بنعم إلى أي مدى تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة

ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	شديد	شديد جدا

الوقت المتاح لتعلم استعمالها

قصير جدا	قصير	متوسط	طويل	طويل جدا

في علاقتكم مع المتعاملين يلتزم عليكم استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال

*زبائن

*موردين

*مؤسسة شريكة

*شركاء الماليين

*مخابر

*أخرى

*حدد.....

في نظرك هل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لها اثر ايجابي على مؤسستكم

لا

نعم

اذا كان بنعم كيف ؟

لا	نعم	
		تطوير نظام المعلومات
		تسهيل عمل الافراد
		ادخال تطبيقات جديدة
		تحسن تنافسية المؤسسة
		حاجات اخرى حدد.....