جامعـــــــة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسييـــــر

مقتضيات إدارة و تنمية الموارد البشرية في بيئة الاتصالات التنافسية
مدخل إدارة التغيير
حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعـــداد الطالـــبة:
معمر قوادري فضيلة

تحت إشـــراف:
الدكتور: نوري منير

لجنـــة المناقشـــة

الدكتور : البشير عبد الكريم	.....	رئـــيـــسا
الدكتور : نـــــوري مـــنير	.....	مشرفا و مقـــررا
الدكتور : بطـــــــاهر علي	.....	عضوا منـــاقشا
الدكتور : عشوي نصر الدين	.....	عضوا منـــاقشا
الأستاذ : مزريق عـــــاشور	.....	عضوا منـــاقشا

السنة الجامعية: 2008/2007

الإهـــــــداء:

بكل ولاء و اعتراف بالفضل و الجميل أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

والديّ الكريمين، ألبسهما الله ثوب الصحة و العافية، وجزاهما الله عني خير الجزاء.

إلى كل العـــــــائلة،

إلى الصديقة خديـــــجة،

إلى كل من ساندني ودعمني وشجعني.

فضيـــــــــلة

شكر و تقدير

الحمد لله والشكر له عزّ وجلّ على جزيل نعمه ووافر عطائه، بأن وفقنا لإنجاز هذا العمل.

ثم أتوجه بالشكر و العرفان للأستاذ المشرف الدكتور نوري منير على إشرافه وتوجيهاته،

كما أشكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة الشلف،

و لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى المدير الفرعي للمستخدمين بالمديرية

الإقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف السيد: رشيد قورين،

والشكر أيضا لكل من دعم هذا العمل بإبداء نصح أو إسداء مشورة أو قول كلمة طيبة.

كما نتقدم بشكرنا للجنة المناقشة.

وجزى الله الجميع عني خير الجزاء

هذا والله عزّ وجلّ ولي التوفيق و السداد

فهرس المحتويات	الصفحة
الإهداء	III
الشكر	IV
فهرس المحتويات	V
قائمة الأشكال	XV
قائمة الجداول	XVII
مقدمـــــــة	(أ-ي)
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الموارد البشرية	
تمهيـــــــد	2
المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية	3
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	3
أولا: تعريف الموارد البشرية	3
ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية	4
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	8
أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية	8
ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية	11
المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية	14
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	14
أولا: المرحلة الأولى	14
ثانيا: المرحلة الثانية	15
ثالثا: المرحلة الثالثة	16
رابعا: المرحلة الرابعة	17
خامسا: المرحلة الخامسة	17
سادسا: المرحلة السادسة	17
المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	18
المطلب الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	20
أولا: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي	20

ثانيا: تنظيم إدارة الموارد البشرية	22
ثالثا: مهمات إدارة الموارد البشرية	25
المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	27
المطلب الأول: العولمة والتنافس العالمي	28
أولا: العولمة وأثرها في تنمية الموارد البشرية	28
ثانيا: التنافس العالمي	30
المطلب الثاني: تحديات خاصة بطبيعة العمالة، وبالتنظيم	30
أولا: تنوع مزيج القوى العاملة	30
ثانيا: تغيير المتطلبات المهارية للعمل	31
ثالثا: العمالة العارضة والعمالة الشرطية	32
رابعا: تخفيض حجم المؤسسة	33
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني: المداخل المعاصرة في إدارة الموارد البشرية	
تمهـــــــيد	37
المبحث الأول: إدارة التغيير	38
المطلب الأول: ماهية التغيير وإدارته	38
أولا: تعريف التغيير	38
ثانيا: تعريف التغيير التنظيمي	39
ثالثا: مفهوم إدارة التغيير	40
المطلب الثاني: أنواع وأنماط التغيير	40
المطلب الثالث: قوى التغيير ودواعيه	42
أولا: القوى الخارجية	42
ثانيا: القوى الداخلية	44
المطلب الرابع: مداخل التغيير	46
أولا: المدخل الوظيفي	46
ثانيا: المدخل الإنساني	46
ثالثا: المدخل الهيكلي	47

رابعا المدخل التكنولوجي	47
خامسا: المدخل عبر الترتيبات المادية	47
المطلب الخامس: مراحل التغيير التنظيمي	49
المطلب السادس: مسؤولية التغيير	53
أولا: الإدارة العليا	54
ثانيا: المشاركة	54
ثالثا:التفويض	55
المطلب السابع: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها	55
أولا: أسباب مقاومة التغيير	56
ثانيا: العوامل التي تزيد مقاومة التغيير	57
ثالثا: التغلب على مقاومة التغيير	58
المطلب الثامن: عوامل نجاح التغيير	59
أولا: معالجة مقاومة التغيير	59
ثانيا: عوامل نجاح التغيير	60
المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة	60
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	60
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة	62
أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة	62
ثانيا: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة	63
المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة	63
أولا: التحسين المستمر	64
ثانيا: التركيز على العميل	64
ثالثا: العمل الجماعي	65
رابعا: تمكين الموارد البشرية	67
خامسا: تحفيز الموارد البشرية	68
سادسا: الاتصالات بين العاملين	69
سابعا: التعليم والتدريب المستمر	69

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة	70
المبحث الثالث: تمكين الموارد البشرية	74
المطلب الأول: مفهوم التمكين	74
المطلب الثاني: أهمية وأسباب التمكين	76
أولا: أهمية التمكين	76
ثانيا: أسباب التمكين	76
المطلب الثالث: أساليب التمكين المعاصرة	77
أولا: أسلوب القيادة	77
ثانيا: أسلوب تمكين الأفراد (الرقابة الذاتية)	77
ثالثا: أسلوب تمكين الفريق	77
رابعا: أسلوب التمكين من خلال إدارة الجودة الشاملة	78
خامسا: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين	78
المطلب الرابع: ركائز التمكين	79
أولا: المعرفة والمهارة	80
ثانيا: الاتصال وتدفق المعلومات	82
ثالثا: الثقة	85
رابعا: الحوافز المادية والمعنوية	86
المطلب الخامس: نتائج وأعباء التمكين	87
أولا: نتائج التمكين	87
ثانيا: أعباء التمكين	89
خلاصة الفصل	91
الفصل الثالث: هندرة الموارد البشرية	
تمهيـــــــــد	94
المبحث الأول: مدخل إلى الهندرة	95
المطلب الأول: مفهوم الهندرة	95
المطلب الثاني: مبادئ و أهداف الهندرة	96
أولا: مبادئ الهندرة	96

ثانيا: أهداف الهندرة	96
المطلب الثالث: دعائم الهندرة	97
المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة والهندرة	98
المطلب الخامس: أنواع التغييرات التي تحدثها الهندرة	100
المبحث الثاني: هندرة التوظيف	100
المطلب الأول: استقطاب الموارد البشرية	101
أولا: الاستقطاب	101
ثانيا: مهام الاستقطاب	101
ثالثا: الاستقطاب، الأهمية والأهداف	102
رابعا: مصادر الاستقطاب	102
خامسا: كيفية حساب عدد المستقطبين	109
سادسا: تقييم مصادر الاستقطاب	110
المطلب الثاني: اختيار الموارد البشرية	110
أولا: مفهوم الاختيار	110
ثانيا: مسؤولية قرار الاختيار	111
ثالثا: خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين	111
المطلب الثالث: العائد والتكلفة من وظيفتي الاستقطاب والاختيار	117
المطلب الرابع: التوظيف، مشاكله، مؤشرات فعاليته، وتطوره	119
أولا: مشاكل عملية الاختيار والتعيين	119
ثانيا: مؤشرات فعالية عملية التوظيف	120
ثالثا: التحول الذي طرأ على التوظيف	120
رابعا: الهندرة وتأثيرها على التوظيف	122
المبحث الثالث: التنمية والتدريب	123
المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته	123
أولا: مفهوم التدريب	123
ثانيا: أهمية التدريب	124
المطلب الثاني: علاقة التدريب بالمفاهيم الأخرى	125

أولا: التدريب والتعلم	125
ثانيا: التدريب والتنمية	126
ثالثا: التدريب والتعليم	126
رابعا: التنمية الذاتية	127
خامسا: التأهيل	127
المطلب الثالث: خطوات التدريب	128
أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية	128
ثانيا: تصميم البرامج التدريبية	129
ثالثا: تنفيذ برامج التدريب	130
رابعا: تقييم التدريب	131
المطلب الرابع: أساليب وطرق التدريب	132
أولا: التدريب أثناء العمل	132
ثانيا: التدريب الوظيفي (التناوب)	132
ثالثا: طريقة ممارسة المهنة	133
رابعا: التدريب في بيئة عمل مماثلة	133
خامسا: وسائل التدريب خارج العمل	133
سادسا: طرق تدريبية معاصرة	134
المطلب الخامس: مشكلات التدريب	134
المطلب السادس: العائد والتكلفة من التدريب	135
المطلب السابع: النظرة المعاصرة لوظيفة التدريب	137
خلاصة الفصل	139
الفصل الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل تنافسية بيئة الاتصالات	
تمهيـــــــــد	142
المبحث الأول: تكنولوجيا الاتصالات	143
المطلب الأول: ماهية الاتصالات	143
أولا: مفهوم الاتصال	143
ثانيا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	144

ثالثا: تطور الاتصالات	148
المطلب الثاني: تأثير تكنولوجيا الاتصالات	149
أولا: تأثير تكنولوجيا الاتصالات على المؤسسة	149
ثانيا: تأثير تكنولوجيا الاتصالات على الموارد البشرية	149
ثالثا: تكنولوجيا الاتصالات وتحديات التغيير	150
المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا الاتصالات	151
أولا: أثر الاستخدام الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	152
ثانيا: أثر الاستخدام السلبي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات	154
المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية	156
المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية	156
أولا: تعريف نظام المعلومات	156
ثانيا: مكونات نظام المعلومات	157
ثالثا: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية	157
رابعا: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية	158
المطلب الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية، واستخداماته	159
أولا: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	159
ثانيا: استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية	159
المطلب الثالث: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	160
المطلب الرابع: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية	163
أولا: تطبيقات التوظيف	163
ثانيا: تطبيقات التدريب والتطوير المهني	163
المطلب الخامس: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية	165
المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	168
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	168
المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية	169
أولا: المقاربة المبنية على الموارد	169
ثانيا: طرق بناء إدارة الموارد البشرية لميزة تنافسية	171

المطلب الثالث: نموذج مقترح لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري (نموذج فيفر Pfefer)	173
المبحث الرابع: تشخيص بيئة الاتصالات ومتطلبات إدارة الموارد البشرية بها	181
المطلب الأول: تشخيص بيئة الاتصالات في الدول النامية	181
أولا: واقع الاتصالات في الدول النامية و آفاق تطويره	181
ثانيا: خصائص قطاع الاتصالات في الدول النامية	186
ثالثا: وضعية سوق الاتصالات في منطقة مينا (MENA)	187
المطلب الثاني: الاتجاهات العالمية الحديثة في الاتصالات و أثرها على تنمية الموارد البشرية	189
أولا: الاتجاهات العالمية الحديثة في الاتصالات	192
ثانيا: أثر الاتجاهات الحديثة في الاتصالات على تنمية الموارد البشرية	194
ثالثا: إدارة العنصر البشري في بيئة تنافسية	194
المطلب الثالث: تشخيص وضعية قطاع الاتصالات في الجزائر	199
أولا: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر	199
ثانيا: عروض سوق الهاتف النقال في الجزائر	202
ثالثا: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر	205
خلاصة الفصل	213
الفصل الخامس: واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر	
تمهـــــــيد	216
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف	217
المطلب الأول: إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر	217
المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية	218
أولا: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر	218
ثانيا: التعريف بالمديرية الإقليمية بالشلف	220
ثالثا: دور و خدمات المديرية الإقليمية بالشلف	221
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر	223
أولا: تحليل المديرية العامة والمفتشية العامة	223
ثانيا: المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية	223

ثالثا: تحليل المديرية الفرعية للتسيير التجاري والمديرية الفرعية للإمداد	225
المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد بمؤسسة اتصالات الجزائر	228
المطلب الأول: أهم التغييرات في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة	228
أولا: الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر	228
ثانيا: حقوق و واجبات العمال	229
المطلب الثاني: التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر	231
أولا: شروط التوظيف	231
ثانيا: إجراءات عملية التوظيف	232
ثالثا: إجراءات أخرى بعد التوظيف	233
المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية	235
أولا: أهداف التدريب	235
ثانيا: أنماط التدريب	236
ثالثا: برنامج المؤسسة للتدريب	236
رابعا: الشروط المتعلقة بالتدريب	236
خامسا: واقع التدريب بالمؤسسة	237
المبحث الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية	237
المطلب الأول: أدوات الدراسة	238
أولا: المقابلات الشخصية	238
ثانيا: الوثائق	238
ثالثا: الاستقصاء	238
المطلب الثاني: كيفية تحضير الاستقصاء	239
أولا: أسباب اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر	239
ثانيا: أهداف الاستقصاء	239
ثالثا: تكوين العينة	239
رابعا: تصميم قائمة الاستقصاء	240
خامسا: اختبار أسئلة الاستقصاء	240
سادسا: الحدود المكانية والزمانية للاستقصاء	240

سابعا: معدل الردود	241
المطلب الثالث: دراسة وتحليل نتائج الاستقصاء	241
أولا: أساليب المعالجة الاحصائية	241
ثانيا: تبويب و تحليل نتائج الاستقصاء–البيانات الشخصية	242
ثاليا: عرض نتائج الدراسة وتحليلها–المتغيرات الأساسية	246
خلاصة الفصل التطبيقي	267
خـــــــاتمة	271
الملاحق	
المراجع	

قائمة الأشكال:

الفصول	رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
	1	المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية	7
الفصل	2	أهداف إدارة الموارد البشرية	13
الأول	3	تنظيم إدارة الموارد البشرية	23
	4	موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمؤسسة	24
	5	بدائل التغيير	48
	6	مراحل التغيير	49
الفصل	7	نموذج مقترح للتغيير التنظيمي في المؤسسة	52
الثاني	8	مسؤولية التغيير	54
	9	أسباب مقاومة التغيير	56
	10	التحسين المستمر المدرك والفعلي	98
	11	مصادر استقطاب الموارد البشرية	107
الفصل	12	هرم نتاج الاستقطاب	109
الثالث	13	خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين	112
	14	التناسب بين استراتيجية المؤسسة واختيار المدراء	121
	15	مكونات نظام الاتصالات عن بعد	146
	16	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	160
	17	نموذج فيفير لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري	174
	18	الفجوة الرقمية بين الدول العربية (الهاتف الجوال)	183
الفصل	19	الفجوة الرقمية بين الدول العربية (الهاتف الثابت)	184
الرابع	20	خصائص قطاع الاتصالات في الدول النامية	186
	21	سوق الانترنت في منطقة مينا	188
	22	سوق الهاتفية الثابتة في منطقة مينا	188
	23	سوق الهاتفية النقالة في منطقة مينا	189
	24	تمثيل لتطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات في العالم	191
	25	مقارنة بين مستعملي وسائل الاتصالات المشهورة	191

	26	تطور الشبكة الهاتفية بين 200-2005 في الجزائر	205
	27	تطور المشتركين في الشبكات النقالة والكثافة	207
	28	التطور الفصلي لمجموع مشتركي الهاتف النقال	207
	29	تطور عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال	208
	30	التطور الفصلي لمجموع مشتركي الهاتف النقال لمختلف المتعاملين	208
	31	التطور الفصلي لحصص السوق للمتعاملين بالنسب المئوية	209
	32	حصة السوق لمتعاملي الهاتف النقال 2006	209
	33	تطور حسابات النتائج	211
	34	تطور عدد مستعملي الانترنت في الجزائر	211
الفصل الخامس	35	مؤسسة اتصالات الجزائر و مديرياتها الاقليمية	219
	36	وحدات المديرية الاقليمية للاتصالات بالشلف	221
	37	الهيكل التنظيمي للمديرية الاقليمية للاتصالات	227
	38	خصائص العينة وفق الجنس	242
	39	خصائص العينة وفق السن	243
	40	خصائص العينة وفق المؤهل العلمي	244
	41	توزيع أفراد العينة وفق طبيعة العمل	245
	42	توزيع أفراد العينة وفق المشاركة في الدورات التدريبية	245
		الدوائر النسبية لتحليل الاستقصاء	266-247

قائمة الجداول:

الفصول	رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
الفصل الأول	1	مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الجديدة	20
الفصل الثاني	2	المناطق الشائعة في عمليات التغيير التنظيمي	49
	3	نموذج كيرت ليفين لمراحل التغيير	50
	4	مصادر مقاومة التغيير	57
	5	مقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة	66
	6	مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم	81
الفصل الثالث	7	مزايا ومساؤئ الاستقطاب الداخلي	108
	8	كيفية حساب تكلفة الاستقطاب والاختيار	118
	9	نموذج حول ميزانية التدريب	136
الفصل الرابع	10	تطور الاتصالات	148
	11	تطبيقات تقنيات الاتصالات الحديثة في مجال الأعمال	151
	12	أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية	164
	13	وضعية سوق الهاتفية في منطقة مينا	187
	14	أسباب نجاح التغيير	196
	15	تطور عدد المشتركين في الجزائر في قطاع الاتصالات	205
	16	تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر حسب المتعاملين	206
	17	مجموع المشتركين في الهاتفية النقالة	208
	18	إيرادات الهاتفية النقالة في كل فصل من 2006	209
	19	الدخل الإجمالي للهاتفية النقالة في الجزائر حتى سبتمبر 2006	210
	20	حجم العمالة في سوق الهاتف الثابت	212
	21	حجم العمالة في سوق الهاتف النقال	212
	22	عدد العمال بالمديرية الاقليمية للاتصالات	220

	23	حدود كل إجابة	241
	24	خصائص العينة وفق الجنس	242
	25	خصائص العينة وفق السن	243
	26	خصائص العينة وفق المؤهل العلمي	244
	27	خصائص العينة وفق طبيعة العمل	244
	28	خصائص العينة وفق المشاركة في الدورات التدريبية	245
	29	المحور الأول- الواقع التنظيمي وآليات تطويره بمؤسسة اتصالات الجزائر	246
	30	المحور الثاني- خصائص الواقع التكنولوجي لمؤسسة اتصالات الجزائر	249
الفصل الخامس	31	المحور الثالث- ما مدى ملاءمة المداخل والآليات الآتية لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين ؟	251
	32	المحور الرابع- مارأيك بأهمية المتطلبات والمستلزمات التالية لإحداث التطوير والتغيير التنظيمي ؟	254
	33	المحور الخامس- أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة	257
	34	المحور السادس- المعوقات التي تحد من الاستفادة من التدريب	259
	35	المحور السابع- ما هي العوامل التي تزيد من فاعلية ونجاح برامج التدريب للعاملين؟	261
	36	المحور الثامن- المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة	264

مقدمـــــــــــــــــة

مقدمـــــــــــة:

تنمو مؤسسات الأعمال كنظام مفتوح، وتتطور، وتتفاعل مع فرص وتحديات بي تئها التي تنشط فيها، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة.

لقد أثرت ولا تزال سرعة التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي على معظم الاقتصاديات، سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية وإن كان بدرجات متفاوتة، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة المتميزة بالديناميكية، أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات وهذا من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية.

أدى دخول الاقتصاديات إلى عصر العولمة ومحاولة اندماجها فيه إلى تغيير ملامح الاقتصاد العالمي، فقد ظهرت صناعات جديدة وتعاظمت أهمية وإنتاجية القوة الفكرية والمهارات البشرية.

حيث أن العولمة الاقتصادية، والانفتاح التجاري فرضا على اقتصاديات البلـــدان العربية و الدول النامية بما فيها الجزائر التحول إلى اقتصاد السوق، وفي ظل الأزمة التي مر بها الاقتصاد الوطني، استدعى الأمر قيام الدولة بعدة إصلاحات اقتصادية محاولة بذلك النهوض بالمؤسسة العمومية الاقتصادية وتحسين وضعيتها باعتبارها عنصرا فعالا في الاقتصاد الوطني، إلى جانب القطاع الخاص الذي عرف نموا ملحوظا في العشرية الأخيرة، وهذا بالرغم من أن مساهمته في النشاط الاقتصادي لا زالت محدودة.

وفي ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث عرفت مكانته داخل المؤسسة الاقتصادية تغيرات كثيرة ومتنوعة بتنوع نظرة المؤسسة له، فقد عرفت هذه الأخيرة عدة أشكال تسييرية، الفاصل الأساسي بين شكل وآخر يتمثل في تطور نظرتها لمكانة وأهمية العنصر البشري بالنسبة لها.

وانطلاقا من فكرة النظام المفتوح يمكن القول أنه لا يمكن للمؤسسات الجزائرية في خضم هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات السريعة وغير الساكنة، لاسيما إذا انضمت الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مما يعني عندئذ التزامها بقواعدها التجارية الأمر الذي يحتم على المؤسسة الجزائرية السعي الجاد كي تتوفر على قدرات تنافسية وتحقق ميزات تنافسية مستدامة قصد التفوق على منافسيها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

إن العناصر المترجمة والمجسدة للتميز والتفوق يمكن أن تتأتى للمؤسسة الجزائرية من خلال إدراكها لمجموعة من المقومات الرئيسية مثل ضرورة اعتمادها لرؤية إستراتيجية، التمكن من التكنولوجيات والمعارف الداعمة للتطور والإبداع والابتكار والتجديد، والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات والموارد الحالية

والمستقبلية، خاصة منها البشرية، وتسييرها بطريقة كفأة وفعالة، مما سيفضي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الجزائرية.

أصبحت الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم تعاني من مشاكل الفائض والعجز في الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، حيث تشكو إدارات أو أقسام في هذه المؤسسات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية.

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المؤسســــــــات المعاصرة، حيث تبينت الإدارة الدور المهم والفعال للموارد البشرية باعتبارها أغلى الأصول، وأحد أهم دعائم التنمية الاقتصادية وأساس لتحريك عجلة النمو، بعد أن كانت مؤسسة القرن 20 تنظر إليها على أنها تكاليف.

ويمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، فالموارد البشرية تمثل الغاية من التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت، كما أن الاستثمار في العنصر البشري وتحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة لأدائها إنما يعتبر متطلبا حاسما لسد فجوة الإخفاق في برامج التنمية وعرقلة مسيرة التقدم.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة وتميز، أصبحت ضرورة حتمية في ظل التغييرات الحاصلة، لا سيما في تكنولوجيا الاتصالات وانعكاسات ذلك على تسيير الموارد البشرية العاملة في ظل اشتداد التنافسية في بيئة الاتصالات.

التساؤلات:

على ضوء ماسبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم اشكالية البحث، والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر و تسهم إدارة الموارد البشرية في إدارة التغييرات الحاصلة في بيئة الاتصالات لتحسين تنافسية المؤسسات فيها ؟

أو بعبارة أخرى: **ما هي متطلبات إدارة الموارد البشرية لتحسين تنافسية مؤسسات الاتصالات في ظل تسارع التغييرات في بيئة الأعمال؟ وما هي جهود مؤسسة اتصالات الجزائر في تبني وتفعيل هذا التوجه؟**

وينطوي هذا التساؤل الجوهري على تساؤلات فرعية هي:

1 -ما هي آثار التغييرات الحاصلة على طبيعة ومحتوى الموارد البشرية وإدارتها؟

2 -ماهي أهم الإتجاهات والمداخل التي من شأنها تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في مسايرة التغييرات الراهنة؟

3 -ماهي أهم متطلبات وإجراءات تكييف عمليات إدارة الموارد البشرية لمسايرة التغييرات؟

4 -ما هي أهم الإصلاحات التي مست بيئة الاتصالات العالمية والجزائرية، وما هي طبيعة ونوعية العمالة المطلوبة لمباشرة هذه الإصلاحات؟

5 –ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وما مدى اسهامها في تحقيق الميزة التنافسية؟

الفرضيات:

كإجابات مؤقتة على هذه التساؤلات يقوم بحثنا على مجموعة من الفرضيات، وهي:

1 –لوحظ في الآونة الأخيرة تنامي دور وأهمية الموارد البشرية باعتبارها من الأصول التي تشكل مع الأصول المادية رأسمال المؤسسات، مما يوجب على هذه الأخيرة زيادة الاهتمام بإدارة هذه الأصول البشرية أو الرأسمال البشري.

2 –الخصائص التي تميز الموارد البشرية، وكذا الإدارة المسؤولة عنها في ظل التغيرات المتلاحقة التي تعرفها الساحة الاقتصادية، تفرض على المؤسسات مداخل، ومناهج، وطرق عمل، وتطبيقات متجددة لتفعيل دورها في ظل اشتداد التنافسية في بيئة الأعمال.

3 –التدريب والتنمية المستمرين للعنصر البشري يساعدان على التحكم أكثر في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ومنه تحسين تنافسية مؤسسة الاتصالات.

4 –توجد علاقة تأثير وتفاعل متبادلة بين إدارة التغيير في الموارد البشرية وتحسين تنافسية قطاع الاتصالات.

5 –مؤسسة اتصالات الجزائر تدرك أهمية تطبيق مداخل التسيير الحديثة في إدارتها لمواردها البشرية لتحسين تنافسيتها؟

دوافع اختيار الموضوع:

على الرغم من الدور المتعاظم للمورد البشري، و إجماع الباحثين و الممارسين على أن الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة بحيث لا تكاد تخلو مؤسسة من إدارة الموارد البشرية بها، إلا أن الاهتمام بموضوع الموارد البشرية وإدارتها على المستوى التطبيقي لا يزال يعرف نقصا.

– ارتباط إدارة التغيير على مستوى العنصر البشري بالواقع والتشويق الذي يكتنف دراسته.

– الميل الشخصي للاطلاع والبحث في المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري، إضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية يعتبر أحد المقاييس المهمة في تخصص دراستي للماجستير في إدارة الأعمال، وكذا الرغبة في توسيع مدارك العلم والمعرفة في هذا التخصص.

– من الناحية الأكاديمية العلمية فإن موضوع إدارة التغيير وتحدياته من المواضيع التي لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد لبلورة إطار علمي متكامل له. كما أن ظاهرة التغيير المتسارع وإدارته بصفة خاصة وتأثيره على الموارد البشرية لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي حتى يمكن فهمها بشكل كامل خاصة في جانب ممارستها من قبل المديرين في مختلف المؤسسات. وأما من الناحية التطبيقية فإن هناك حاجة واضحة إلى الدراسات الميدانية في موضوع إدارة التغيير وتحدياته وبصفة خاصة في المؤسسات

العربية التي أصبحت في أشد الحاجة إلى إدارة فاعلة تكون قادرة على التعامل واستيعاب المتغيرات المتنوعة التي يعاصرها العالم العربي في الوقت الحاضر من خلال موارد بشرية ذات مهارات خاصة.

أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث من خلال:

- أهمية المورد البشري في حياة المؤسسة، حيـــث تمثل إدارة الموارد البشرية نظاما لإدارة المورد البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها.
- انطلاقا من أهمية الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية لاقتصاديات الدول، فحتما تكتسي إدارته أهمية بالغة ومن ثم موضوعا جديرا بالبحث.
- أن محاولة إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية بإشراك المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة وتبني مداخل للتغيير، ينبع من قناعة أن المورد البشري أصبح موردا إستراتيجيا يمنح التفوق والريادة والتميز وليس عاملا منتجا للتكلفة يجب تقليلها أو تخفيضها.
- توفر هذه الدراسة معلومات ومفاهيم علمية حول إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير بها، وغيرها من المفاهيم المعاصرة كإدارة الجودة الشاملة ومدخل التمكين وإعادة الهندسة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.
- يستمد هذا البحث أهميته من اهتمامه بتشخيص وتحليل واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر والعمل على تحسينه لجعل الأفراد مؤهلين يواكبون متغيرات سوق العمل الحالية والمستقبلية، وفق متطلبات القرن21.

أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى تفسير وتحليل دور الموارد البشرية في بناء وتنمية قدرات تنافسية ضمن تحديات ومداخل التغيير في بيئة الاتصالات التنافسية، من خلال إبراز علاقة التأثير المتبادلة بين تسيير المورد البشري و إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر.

وفي هذا الإطار ندرج **الأهداف الفرعية** التالية:

1. إبراز الأهمية الخاصة التي يكتسيها موضوع إدارة الموارد البشرية، ودور العنصر البشري في المؤسسة والتعرف على المستجدات في مجال تسيير الموارد البشرية، في ظل الوضعية الصعبة والظروف المتغيرة التي تمر بها المؤسسات المعاصرة.

2. إبراز تأثير إدارة التغيير على صياغة وتطوير مناهج تسيير جديدة وفعالة لإدارة الموارد البشرية، أي تبيان مداخل التغيير الممكنة التي يدار ضمنها المورد البشري، والتعرف على المشكلات التي قد تنجم عن التغيير، ومعرفة وجهة نظر الموارد البشرية نحو المزايا و الحقوق المكتسبة والمتوقعة من هذا التغيير.
3. إبراز أهمية مدخل إعادة الهندسة في إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على عمليات التوظيف والتدريب.
4. تبيان أثر الإصلاحات الاقتصادية في بيئة الاتصالات على الموارد البشرية ، مع إظهار مدى أهمية تكنولوجيا الاتصالات ونظام معلومات الموارد البشرية في دعم الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية لمؤسسة الاتصالات.
5. استخلاص أهم المداخل والمناهج التسييرية للموارد البشرية في مؤسسات الاتصالات، والتي ترفع من قدرتها التنافسية.
6. الوقوف على مدى توافق مؤهلات الموارد البشرية مع متطلبات سوق العمل،خاصة سوق الاتصالات.
7. التعرف على مدى مسايرة مناهج التسيير للتطورات والتغيرات، ومدى تمشي أساليب التسيير مع التقنيات الحديثة.
8. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لتحسين نوعية العنصر البشري وإدارته وخاصة في مؤسسات الاتصالات.

تحديد إطار البحث:

حدود الدراسة:

في محاولة لحصر وضبط حدود هذا البحث ندرج المقاربات التالية:

المقاربة1: تمس دراسة واقع أو تحديات إدارة الموارد البشرية وآفاق تنميتها وأثر ذلك على تنافسية قطاع الاتصالات بالجزائر من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

المقاربة2: تمس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء.

المقاربة3: تمس العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورضا العميل.

المقاربة4: تمس ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير وتأثير التغيير على العنصر البشري ودور الموارد البشرية في إدارة التغيير وتحسين تنافسية قطاع الاتصالات.

وبناء على ما تم طرحه من تساؤلات وفرضيات نختار المقاربة الأولى والرابعة ونلغي كل من المقاربة الثانية والثالثة.

وعليه يجري موضوع البحث في إطار مجموعة الحدود التالية:

- **الحدود الزمنية:** تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية 2000-2007 وسبب الاختيار يعود إلى أن موضوع الدراسة يركز على أهم المداخل والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في قطاع

الاتصالات، والذي عرف اصلاحات جذرية سنة 2000 بصدور قانون الاتصالات الذي ينص على تحرير قطاع الاتصالات بالجزائر وخوصصته، حيث عرفت هذه الفترة انتعاشا وتطورا غير مسبوق.

- **الحدود المكانية:** الدراسة تمس قطاع الاتصالات عموما، وللتخصيص اخترنا مؤسسة خدمية من السوق الجزائرية لإسقاط الدراسة النظرية عليها، ألا وهي مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبار أن موضوع البحث يركز على دراسة إدارة الموارد البشرية في بيئة الاتصالات.
- **الحدود الموضوعية:** إن الاتجاهات والمداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية كثيرة، إلا أننا سنركز على المداخل التالية: إدارة الجودة الشاملة- إدارة التغيير- إعادة الهندسة- التمكين.
- كما أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على العديد من الوظائف إلا أن بحثنا سيركز على وظيفتين فقط نراهما أكثر أهمية وخدمة لأغراض البحث هما التوظيف بما تحتويه من أنشطة فرعية من استقطاب واختيار وتعيين، والوظيفة الثانية هي التدريب.

المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

من أجل معالجة حيثيات الموضوع تخلل بحثنا استخدام المنهجين التاليين:

الاستنباطي: من خلال **الأسلوب الوصفي** في بعض أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، فالأسلوب الوصفي يعتبر أسلوبا أساسيا لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

الاستقرائي: الذي يكامل بين ما هو واقع وبين التصور الذي يمكن أن يكون، وأدواته الملاحظة من خلال المقابلات والزيارات الميدانية ووضع الفروض للوصول إلى النتائج، بحيث أننا نختبر جزء من الملاحظات لتعميمها على الكل الذي يمثل ظواهر المستقبل من خلال **الأسلوب التحليلي** لواقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المختارة في إطار دراسة الحالة، واستخلاص النتائج التي تخدم أغراض هذا البحث.

أدوات الدراسة المستخدمة في هذا البحث هي:

- **المسح المكتبي:** من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع البحث اعتمدنا على مراجع تراوحت بين الكتب والمجلات، ورسائل الماجستير، والدكتوراه، والملتقيات، إضافة إلى استخدام مواقع متنوعة من شبكة الانترنت.
- أما **أدوات الدراسة الميدانية** فهي: الزيارات الميدانية، والمقابلة الشخصية، الوثائق الداخلية للمؤسسة، الاستقصاء وتوزيعه على عمال المؤسسة المختارة.

الدراسات السابقة:

وقع بين أيدينا جملة من الدراسات السابقة، نذكر منها:

1- سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 2005. وقد كان السؤال الرئيسي " هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟". وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات، ومن أهم التوصيات التي قدمت: ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى، ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة، ويجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول والقدرات والمهارات والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وأن تعمل على ضرورة استقطابها والاحتفاظ بها بإغرائها بالحوافز، وتوفير بيئة تسودها المعرفة والجودة وتحفز على الإبداع والتجديد، وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الاستراتيجية، وتوظف وتثمن معرفتها الكامنة.

- ضرورة تسيير الموارد البشرية والكفاءات الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأس المال الفكري، والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة.

- إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل. و العمل على تبني الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.

2- موزاوي سامية، **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر،دفعة 2003-2004، وكانت إشكالية الدراسة "ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة، وماهي معايير الإيزو، وما الفرق بينهما، ثم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته؟"، وأهم ما تم التوصل إليه من نتائج: أنه رغم أن وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها، إلا أنه ليس جميع المؤسسات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها، ومثال ذلك وجد أن مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحضى بها ضمن معايير الإيزو، كما أن المكانة التي تحضى بها وظيفة تسيير الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى ومن منهج إداري إلى آخر، وقد تم التوصل إلى تعريف هام لإدارة الجودة الشاملة: بأنها منهج شامل للتغيير، يعتمد على التحسين والتطوير المستمر وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل الجماعي في فريق لخلق روح التعاون بين العاملين.

إضافة إلى مجموعة من رسائل الماجستير تنوعت مواضيعها بين إدارة تغيير و تدريب وإدارة جودة شاملة وإعادة هندسة، واتصالات، نكتفي بذكر العناوين والاشكاليات فيما يلي:

3- صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني)، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005. وكانت الاشكالية: ماهي اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري؟

4- مبارك بنيه ضامن العتري، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على العاملين في إدارة المرور الرياض)، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2004، انحصرت مشكلة البحث في التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض وبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي.

5- منصور بن ابراهيم عبد الله التركي، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

الاشكالية: ما دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين بقطاع الأمن العام؟

6- سامر عبيد عبد الله الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

الاشكالية: ما دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني لمنطقة المدينة المنورة؟

7- عبد المجيد بن حسن آل شيخ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة الجوازات بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين بها، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004. تبلورت مشكلة البحث في استقصاء مدى امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجوازات.

8- ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

الاشكالية: ما الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية.

9- عمر بن عليان الأيداء العتري، إعادة التنظيم لشركة الاتصالات السعودية وأبعاده الإدارية والأمنية من وجهة نظر مستقبلية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

الاشكالية: ما هي ملامح التنظيم المناسب لشركة الاتصالات السعودية، وما أبعاده الإدارية والأمنية التي تمكنه من الاستجابة للتغيرات التقنية المستقبلية المحتملة.

10- تاوتي عبد العليم، دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر 2000-2005، ماجستير علوم اقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2006.

الاشكالية: باستعمال أسلوب دراسة السوق كيف يمكن البحث عن خصائص سوق الهاتف النقال في الجزائر؟

أقسام البحث:

لمعالجة الموضوع، وفي ضوء الفرضيات الموضوعة، والهدف من البحث ارتأينا تقسيم البحث إلى خمسة فصول:

الفصل الأول الإطار الفكري والنظري لإدارة الموارد البشرية ، ويضم ثلاثة مباحث: المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية، المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

والفصل الثاني المداخل المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، ويشتمل على ثلاثة مباحث: المبحث الأول حول مدخل إدارة التغيير ودور المورد البشري في إدارته، والمبحث الثاني حول مدخل إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثالث: حول مدخل تمكين الموارد البشرية.

و الفصل الثالث هندرة الموارد البشرية سيتناول مدخل إعادة الهندسة بالتطبيق على عمليات التوظيف والتدريب.

الفصل الرابع إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل تنافسية بيئة الاتصالات ، يتناول هذا الفصل في المبحث الأول مفاهيم حول الاتصالات وتكنولوجيا الاتصالات، وفي المبحث الثاني نظام معلومات الموارد البشرية، وفي المبحث الثالث دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة الاتصالات، وتناولنا في المبحث الرابع تشخيص بيئة الاتصالات ومتطلبات إدارة الموارد البشرية بها.

الفصل الخامس دراسة تطبيقية –حالة مؤسسة اتصالات الجزائر و واقع تسيير الموارد البشرية بها.

صعوبات البحث:

واجهتنا صعوبات عديدة أثناء إعداد هذا البحث عرقلت السير الحسن له، ومن أهمها:

- الحواجز البيروقراطية لاسيما على الصعيد التطبيقي، والتي تتنافى وتشجيع البحث العلمي، إضافة إلى صعوبات تتعلق بالإستقصاء، وتدني وعي المستقصى منهم من عمال المؤسسة محل الدراسة بأهمية البحث العلمي وعدم توفر روح المساعدة للباحثين وتخوفهم من تقديم معلومات ووثائق المؤسسة المطلوبة والتي تخدم الموضوع بحجة السرية والتخوف من تسربها للمنافس.

الفصـــل الأول:

الإطار الفكري والنظري لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تمهـــــــــــيد:

طرأ تغيير هام في مفهوم القوى العاملة في ظل تداعيات نظام الأعمال الدولي الجديد، وقامت كثير من منظمات الأعمال عبر العالم بتغيير مسمى أقسام الموظفين إلى مسمى إدارة الموارد البشرية إمعانا في الاهتمام بالعنصر البشري كوسيلة هامة من وسائل تحقيق التنمية والتطوير.

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات الداخلية و الخارجية في بيئة المؤسسة، فعن طريق إدارة الموارد البشرية تتمكن المؤسسة من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء.

إن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المؤسسة، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه، يعتبر من الأنشطة المهمة، الذي يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته، علاوة على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية انطلاقا من تأثره بالثورة الصناعية، مرورا بحركة الإدارة العلمية لتايلور، فمدرسة العلاقات الإنسانية ووصولا إلى مدرسة إدارة الموارد البشرية في وضعها الحالي.

لقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل أفرزت تحديات مباشرة على هيكلية الموارد البشرية، وعلى وضعها التنظيمي، مما انعكس على أدوار إدارة الموارد البشرية، وإعادة صياغة أهداف جديدة تتناسب مع الأوضاع العالمية الجديدة.

وعليه ارتأينا تضمين الفصل الأول ثلاثة مباحث:

المبحث الأول يتناول مدخل لإدارة الموارد البشرية، ويشمل تعريف الموارد البشرية وإدارتها، وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني نتطرق فيه إلى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، وكذا الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في هيكل المؤسسة وأشكال تنظيم هذه الإدارة ومهماتها، وطرحنا في المبحث الثالث التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من عولمة و شدة التنافس ، وتنوع القوى العاملة، و تغير مهارات العمل، وظهور العمالة العارضة، وتخفيض حجم العمالة.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تباينت وجهات النظر في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى التسمية المستخدمة للتعبير عن النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المؤسسة، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد، قاصدا بذلك إدارة الأفراد العاملين في المؤسسة، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية، ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منه ضمن قوى العمل بالمؤسسات، أو من هم قادرين على العمل، و لم تتهيأ لهم فرص العمل في مؤسسة محددة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر محاسبية ويعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال البشري في المؤسسة، ويعتبر المورد البشري أصلا من الأصول المهمة في المؤسسة، ويجب أن تراعي المؤسسة في الحصول عليه استخدام معياري العائد والتكلفة المتحققة منه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

سوف نعرج في هذا المطلب على تعريف الموارد البشرية أولا ثم نتناول تعريف إدارة الموارد البشرية.

أولا: تعريف الموارد البشرية

تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصلا من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها. وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة [1]، وهذا بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات.

فالمورد البشري، يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة. فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

وعندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون.

---

[1] Michel De Coster, **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3 édition, De Doeck Université, Paris, 1999, p 162.

ومن ثم ينبغي على المؤسسة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين:[1]

1) وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات، عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2) من خلال مهارات ومعرفة استعدادات الأفراد، يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية، والرضا الوظيفي وتحقيق الذات.

لذلك فإن على الفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤثر على أداء الفرد، وفعالية المؤسسة.

قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية، والذي من خلاله يمكن أن تستفيد المؤسسة بطريقتين: زيادة الفعالية التنظيمية، و إشباع حاجات الأفراد. فبدلا من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلين، وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في أحدهما لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر.

ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات، وقد ازدادت أهمية مدخل الموارد البشرية، ولكن على الرغم من أهميته إلا أن اصطلاح الموارد البشرية مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا، إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم أساسا لهذا المدخل وهي: [2]

1- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته، حيث يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية.
2- السياسات والبرامج والممارسات لابد أن تعدّ لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
3- بيئة العمل لابد أن تعدّ بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
4- برامج وممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ وتتحقق بطريقة تراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط

[1] د. راوية محمد حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002 ، ص 30.
[2] د. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 20-21.

روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك: حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى: (الإنتاج، التسويق، التمويل...)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.[1]

وخلال الفترة الممتدة 1980-1990 دار نقاش حول وظيفة الموارد البشرية وهل يمكن اعتبارها كوظيفة استراتيجية في المؤسسة من منطلق أنها تسهم في جزء معتبر من تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة بنفس مستوى الأهمية والاسهام الذي للوظائف الأخرى كالمالية والانتاج.[2]

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة، ومن هذه الأنشطة:[3]

1) تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.
2) تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
3) استقطاب واختيار الأفراد.
4) توجيه الأفراد وتدريبهم.
5) تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
6) تقييم أداء الموارد البشرية.
7) تخطيط المسارات الوظيفية للموارد البشرية.

سنستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية.

تعرف(MARTIN, J) إدارة الموارد البشرية " بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين."[4]

---

[1] د. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 15

[2] Loic Cadin, Francis Guerin, **La Gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 1999, p 50.

[3] د.راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص 2-3.

[4] د. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 16.

من ناحية أخرى يعرف (Glueck W) إدارة الموارد البشرية "بأنها تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها."[1]

ويعرف (Flippo, E) إدارة الموارد البشرية "بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة."[2]

يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية."[3]

ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية على ما يلي:

- أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة.
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشتمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

الخلاصة أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

يوضح الشكل التالي المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية، فباعتبارها جزءًا من المؤسسة فهي تنشط في ظل بيئة خارجية متمثلة في جملة من المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وفي ظل قوانين وتشريعات حكومية تنظم نشاطها في سوق الأعمال، كما تمارس هذه الإدارة عملها اعتمادا على مجموعة من الوظائف المشكلة لها من تخطيط واستقطاب واختيار و تعيين وتدريب وتنمية للموارد البشرية بها مع تقديم الأجور وجملة

---

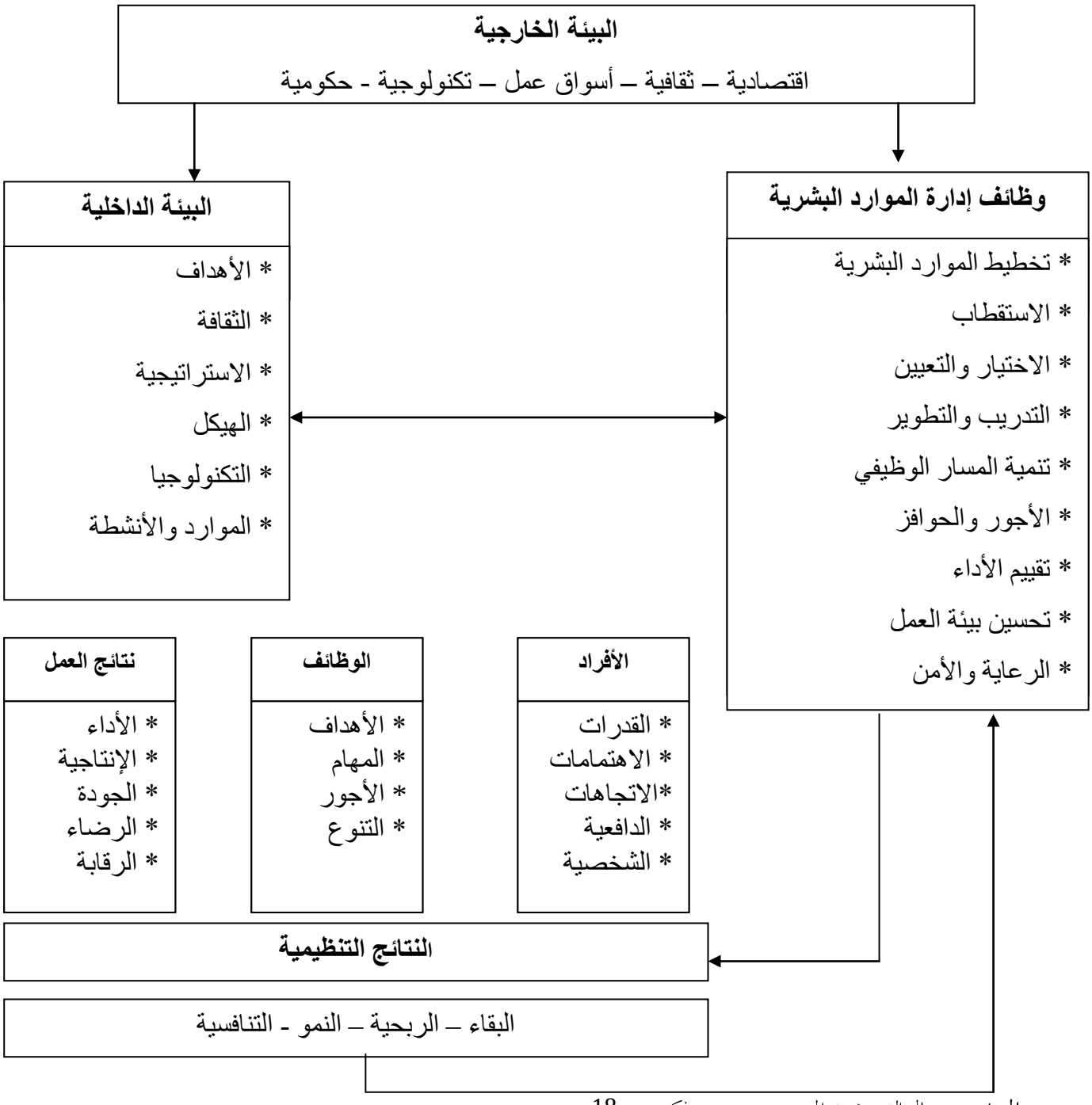
[1] د. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 17.

[2] المرجع نفسه، ص 18.

[3] د.جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 16.

من الحوافز والخدمات كالأمن في بيئة العمل من الحوادث، ويتم هذا في ظل بيئة داخلية تحكمها جملة من الأهداف المسطرة في الإستراتيجية بالإضافة إلى الثقافة والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، ويتم تسيير هذه الإدارة من خلال موارد بشرية ذات اتجاهات واهتمامات مختلفة وذات قدرات ومهارات متنوعة، من أجل الوصول إلى نتائج عمل مرضية منها: تحسين الجودة والإنتاجية والأداء، سعيا وراء تحقيق أهداف استراتيجية ومصيرية كالبقاء والربحية والنمو والتنافسية للمؤسسة.

شكل رقم (01) المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية:



المصدر: د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

بدأ الاهتمام المتزايد بإدراك أهمية ودور مساهمات إدارة الأفراد منذ 1930، خاصة من قبل الإدارة العليا والتي أدركت الدور المتزايد لإدارة الأفراد في مجال فاعلية أداء النشاط واستمرارية وبقاء المؤسسات، و هذا الإدراك إنما هو نتيجة لعديد من العوامل المؤثرة والتي منها: تطور الفكر الإداري، الضغوط المتزايدة والناتجة عن المنافسة الاقتصادية، نمو النقابات العمالية، القوانين والتشريعات الحكومية، المؤثرات الناتجة عن التقدم العلمي والتكنولوجي، فقد كان لهذه الجوانب تأثيرها على خصائص وتركيب ومكونات القوة العاملة، وكذلك النمو المتزايد في المعلومات الخاصة بالمبادئ والأساسيات والأساليب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والمتولدة عن البحوث والممارسات، ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية ومازالت أدوارا عدّة في حياة المؤسسات، كما تسعى هذه الإدارة في أي مؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف نحو المجتمع، ونحو العاملين بها، وأهداف نحو المؤسسة نفسها.

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية

يستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وذلك للأسباب الآتية:[1]

1- كونها مركز الجذب المهم في المؤسسة ، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المؤسسة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.

4- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

5- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.

6- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب.

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

7- زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم،

8- التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد،

---

[1] د. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان- الأردن، 2003، ص 34.

9- إدارة الاستقطاب، والاختيار الجيد للعاملين، يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة،

10- تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المؤسسة لأداء أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومؤسساتهم.

بالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم في المؤسسة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم.

هناك من المؤلفين من يرى أن هناك بعض الجوانب التي أدت إلى زيادة دور مساهمات إدارة الأفراد، وهذه الجوانب هي:[1]

أ- مواجهة المنافسة الاقتصادية: تواجه المؤسسات سواء الحكومية (العمومية) أو غيرها ضغوطا تنافسية مما يدفعها لوضع تكاليف التشغيل تحت رقابتها، ففي المجال الحكومي (العمومي) حيث يجب أن تتنافس الهيئات الحكومية فيما بينها على الحجم المحدود من الموارد، ولكي تظهر نتائج نشاطها بصورة مرضية، عليها أن تحافظ على تكاليف التشغيل داخل المستوى المخطط، ومن ناحية أخرى على المؤسسات الخاصة، أن تفرض الرقابة على نفقات التشغيل حتى يمكنها ذلك من بيع منتجاتها، أو أداء الخدمات بسعر مناسب يحقق لها عائدا ملائما على حقوق الملكية، ويتطلب الأمر لمواجهة المنافسة والضغوط الاقتصادية ما يلي:[2]

1-الرقابة على تكلفة عنصر العمل: تعتبر تكلفة الأجور أحد العناصر الأساسية المشكلة للتكلفة في المؤسسة، خاصة تلك ذات العلاقة بالسلع والخدمات المنتجة.

حيث لا تتحدد هذه التكلفة فقط بمقدار وحجم الأجور المدفوعة للأفراد، ولكن أيضا بدرجة اسهامات هؤلاء الأفراد، والمتمثل فيما يبذل من جهد مقابل الأجور التي يحصلون عليها، وطالما أن تكلفة عنصر العمل دالة لإنتاجية الفرد، وكذلك لمكافأته، لذلك فإحدى المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، هو التحقق أن العمال يحصلون على أجر يعادل ما يبذلونه من جهد، ويتحقق هذا من خلال إعطاء اهتمام خاص للوظائف التشغيلية لإدارة الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق باختيار الأفراد، تدريبهم، ووضعهم في الأعمال أو الوظائف التي تتفق مع ميولهم وقدراتهم، وبذلك يحدث التواؤم بين درجة الإسهام والأجر الذي يحصل عليه الفرد.

---

[1] د. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 10-16.

[2] المرجع نفسه، ص 11 .

2-زيادة الإنتاجية: يواجه أرباب المؤسسات في الوقت الحاضر أحد المشاكل الرئيسية والناتجة عن الحاجة إلى استنباط وتنفيذ الخطط الهادفة إلى زيادة إنتاجية الفرد، لتعويض الزيادة المستمرة في الأجور المدفوعة. فعلى الإدارة بذل جهود مستمرة لزيادة إنتاجية الفرد من خلال إدخال ممارسات الأفراد وأساليب الإنتاج واستخدام الآلية.

ب- تدعيم وتقوية العلاقات مع النقابات: يجب على أرباب المشروعات أن يكونوا مستعدين لإجراء المفاوضات الجماعية أو المشتركة مع العاملين، إذا ما تطلب الأمر ذلك، وقد أدى هذا إلى الاهتمام المتزايد ببرامج الأفراد، والتي تكفل للمؤسسة التعامل مع النقابة والتفاوض بكفاءة مع ممثلي العمال.

ونظرا لأن مثل هذا النوع من المفاوضات، وكذلك تنمية العلاقات مع النقابة، يتطلب مهارات فنية، وكفاءة في إدارة الأفراد مع توافر المعلومات التي تساعد في إدارة وتوجيه المفاوضات، ويشكل هذا الجانب الذي تختص به إدارة الأفراد، فقد أدى تواجد النقابة إلى ضرورة تبني المؤسسة للبيانات التي تساعدهم في رسم الإجراءات، والبرامج الخاصة بالقوى العاملة.

ج- أثر القوانين والتشريعات الحكومية: تدخلت الحكومات في مجالات عدّة خاصة في تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر، والأجر المتعلق بساعات العمل الإضافية، ونظام التأمين الاجتماعي، ووضعت التشريعات والقوانين الخاصة بالنقابات العمالية، ومدخل تنظيم العلاقة بين الإدارة في المؤسسات والنقابات.

لاشك أن هذه القوانين والتشريعات ذات تأثير على البرامج الخاصة بالأفراد فهي تلزم المؤسسات على الاحتفاظ بالسجلات، وتقديم تقارير بصفة دورية إلى الجهات المسؤولة للتحقق من مدى الالتزام بهذه القوانين.

د- المساهمة في إحداث التقدم التكنولوجي: يسير التقدم العلمي والتكنولوجي في الوقت الحاضر بمعدلات كبيرة، ترتب عليها تطورات أحدثت تغييرا في محتوى العديد من الأعمال، وخلق أعمال جديدة، واستبعاد مهام أخرى مما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في الكثير من المؤسسات.

وقد أدى هذا إلى التركيز على تدريب الأفراد لمقابلة متطلبات العمل، أو إعادة تدريبهم بما يتمشى مع متطلبات الأعمال الجديدة.

كما أن لهذا التقدم العلمي والتكنولوجي التأثير على ظهور العديد من الأعمال التي تتطلب أفرادا على مستوى عال من الثقافة والكفاءة، أدت هذه التطورات إلى ضرورة الاهتمام بالبرامج الخاصة بالأفراد بالبحث عن الأفراد الذين تتوافر فيهم الصفات والمؤهلات المطلوبة، وفقا لمتطلبات الأعمال واختيار أفضلهم.

من ناحية أخرى وبسبب التطور التكنولوجي تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية الأضرار الناجمة عن استبعاد الأفراد الذين لا يمكن الاستفادة منهم بالعمل داخل المؤسسة، ولكن تحاول المؤسسة مساعدتهم في الحصول على وظائف في مؤسسات أخرى، أو منحهم تعويضات ومكافآت.

هـــ- التغلب على الفجوة الثقافية: الفجوة الثقافية هي تلك الفجوة بين العلوم الطبيعية والتكنولوجية، وبين العلوم الاجتماعية التي ترتكز عليها إدارة الموارد البشرية، وخاصة جانب السلوك البشري الذي تأثر بما أحدثته بيئة العمل المتطورة من هندسة الإنتاج وأنظمته، فظهرت مشاكل خاصة بالإجهاد البدني والنفسي والملل، ويتطلب الأمر توجيه أموال كافية للبحوث في مجال الأفراد، ومزيد من التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات بين مختلف المؤسسات العلمية المهتمة بشؤون الأفراد.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، وإن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، ويقوم مدير الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.

هناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة أيضا، وهما:[1]

الهدف الأول: هو تعظيم إنتاجية التنظيم، وهو هدف رئيسي للمؤسسات المختلفة. إن هذا الهدف في مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، إن على مديري الموارد البشرية ضرورة تطوير أساليب قياس درجات تأثير الأنشطة التي يقومون بها على تحقيق هدف الإنتاجية، ولتحقيق ذلك فإنه يجب تطوير أنظمة إدارة لتقييم أداء العمل.

وعلى ذلك يمكن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية بالمشروع بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافه.

أما **الهدف الثاني** الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول، وهو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، ويطلق على هذا الهدف اصطلاح **"الوقاية التنظيمية"**، حيث بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، وذلك لتجنب حدوث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة، والمتوقع أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم. إن مسؤوليتها تتمثل في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي إلى أقل حد ممكن، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، ويتحقق الاستقرار الداخلي، فإن التنظيم يكون داخليا في مركز قوي يمكنه من مواجهة الضغوط الخارجية والداخلية.

[1] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى الأهداف التالية:[1]

2-1 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تتمثل فيما يلي:

أ- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة، والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام ممثلا بوضع الشخص الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.

ب- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم راضين، يشعرون بالحماس نحو العمل، وإلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل.

ج- توفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون تحت متناول العاملين وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

د- توفير الحماية للعاملين، والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

هـ- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرة والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

2-2 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تتمثل فيما يلي:

أ- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لعملهم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

ب- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي الحركة والاستقلالية والمعاملة التي تتفق وكرامة الإنسان.

2-3 أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

أ- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال، والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها وفق متطلبات العمل، لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم بوضع الشخص الملائم بالمكان المناسب.

ب- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة ، إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتشيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين، وكذلك ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، والتطلع لتطوير كفاءته، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، وحفز الأفراد ليتسنى للمؤسسة الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

---

[1] د. مهدي حسن زويلف، **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**، الطبعة الأولى ،دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص21-22 .

ج- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك، وذلك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل، ولتحقيق ذلك لابد من:

1- توفير نظام عادل للأجور والمكافآت،

2- توفير ضمانة ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل،

3- توفير عون مادي عند الشيخوخة والعجز،

4- توفير اندماج اجتماعي للفرد في المجموعة التي يعمل فيها،

5- أن يشعر الفرد بأن العمل المكلف به يعطيه فرصة الاستغلال لطاقته ومهاراته،

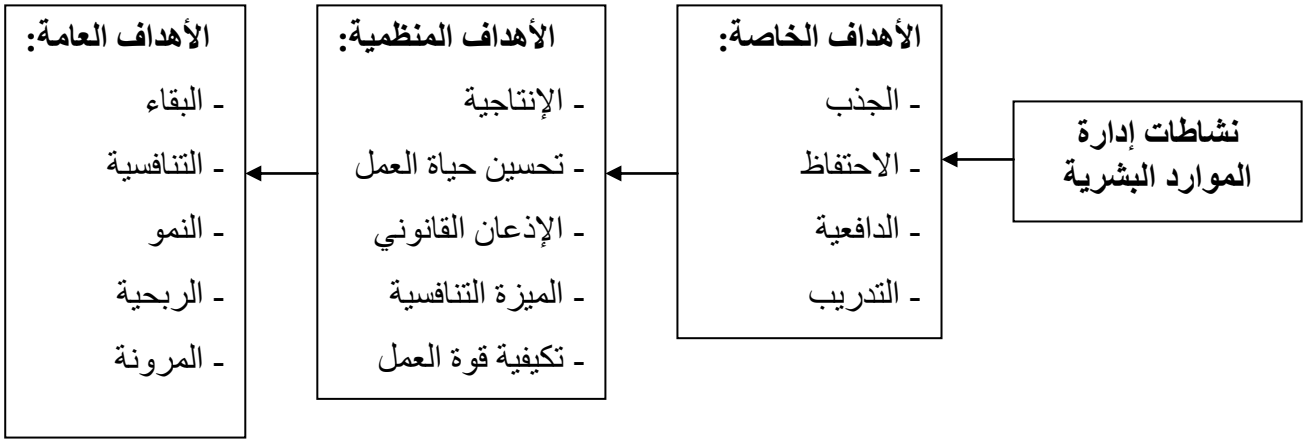
6- أن يتلقى الفرد من رؤسائه اعترافا بعمله وإبداعه فيه،

7- أن نوفر للفرد فرصة التعبير عن ذاته،

8- أن نضع الفرد في عمل يناسبه وإمكاناته ورغباته.

ويظهر في الشكل التالي جملة الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

شكل رقم (02) أهداف إدارة الموارد البشرية:



المصدر: د. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 34.

يوضح الشكل تعدد الأهداف والمستويات التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، متمثلة في جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيّدين منهم ودفعهم للعمل، وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل، والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغييرات البيئية، وهذه الأهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة.

المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

يعتبر توفير العاملين واستخدامهم حاجة أساسية لكل مؤسسة، لذلك اهتمت المؤسسات على مدى التاريخ بهذه العملية. وأدت التغيرات الاجتماعية والقانونية والسياسية والاقتصادية إلى تغير أساسي في طبيعة ما تحتاج المؤسسة أن تهتم به بالنسبة للعاملين.

إن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلا بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية، واستجاب عبر مختلف المراحل للتغيرات الخارجية والتغيرات البيئية للمؤسسات وتركيبة الموارد البشرية فيها، فكانت البدايات مع نشاط استمد أغلب أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل، وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم السلوك التنظيمي وغيرها، تفاعلت تلك الحقول فيما بينها، مكونة حقل أطلق عليه إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية، وأخيرا إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، لتشكل هذه الأخيرة إدارة مسؤولة عن تحقيق المواءمة بين المؤسسة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمؤسسة والفرد والبيئة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية الحديثة

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة، وتُعدّ سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، بالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.

وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

أولا: المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة.[1] حيث انتشر نظام الإنتاج الأسري أو العائلي وكان المشروع الصغير هو الشكل السائد لمنظمة الأعمال.

ساعدت الثورة الصناعية في زيادة إنتاجية الفرد، وذلك من خلال أنظمة الإنتاج الكبير، وتغير شكل وملكية المؤسسة، حيث توزعت هذه الملكية على عدد كبير من المساهمين، وأدى هذا إلى التحول من نظام

[1] د. صلاح الدين عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

الملكية الفردية والهيمنة على الإدارة إلى تفويض وظيفة الإدارة من المساهمين إلى مجموعة جديدة ومهنية من الإداريين.[1]

وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدّة ظواهر أهمها:[2]

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال،
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل،
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع،
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن جهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

ثانيا: المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقد عملهم، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري، وظل هذا الوضع إلى أن ظهرت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري.

وقد كانت هذه الحركة بقيادة فردريك تايلور (Frederick Taylor) من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

فبدلا من استخدام أساليب التهديد والتخويف، اتخذ فردريك تايلور وفرانك جلبرت(Frank Giberth) وهنري جانت (Henry Gantt)، مدخلا علميا وموضوعيا للإدارة، حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، وركز في دراسته على الحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، وذلك من خلال البيانات العلمية التي تم جمعها.[3]

ركز تايلور بصفة أساسية على وضع معايير للأداء، وتحسين أساليب أداء العمل وأنظمة الحوافز المالية (الأجور)، ولكن هذه الحركة أهملت العوامل الإنسانية في الإدارة رغم أنه اهتم بالمنفعة المادية للعمال.[4]

---

[1] د.عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 22.

[2] د.صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 22.

[3] د. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

[4] د. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 16

وهكذا فإن مدخل الإدارة العلمية ساهم في:[1]

1) خلق طرق وأساليب فنية للعمل،

2) ساعدت دراسة الزمن والحركة، التي حلت محل الحدس والتخمين، التوصل إلى طريقة واحدة مثلى للأداء.

وقد انطوت هذه الطريقة المثلى على كثير من العيوب أهمها:

أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد، الروتين، إنطواؤها على مجهود ذهني قليل جدا، وفرص محدودة لاتخاذ القرارات أو استخدام الحكم الشخصي.

وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:[2]

1- التطوير الحقيقي في الإدارة، ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية. وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المنظمة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة كي يتم أداؤها في الواقع العلمي، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل والمواد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: الذي يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

3- الاهتمام بتنمية العاملين وتعليمهم للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: يعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، بحيث يشارك العامل في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل إنتاجيته.

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة، وكذلك إهماله للعنصر الإنساني.

ثالثا: المرحلة الثالثة: نمو المؤسسات العمالية (النقابات)

نمت المؤسسات العمالية في بداية القرن العشرين في الدول الصناعية، وقد حاولت النقابات العمل على زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، و إيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة قاعدة عامة للعمال.

---

[1] Michel De Coster, Op.cit , pp 55-56.

[2] د. صلاح الدين عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل.

رابعا: المرحلة الرابعة: فترة الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية، ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز الخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان.

ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام الأفراد والذي يتمثل دوره الرئيسي في تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية عن العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، تطور الأداء الوظيفي، إضافة إلى ذلك، فقد قام قسم الأفراد بإدارة جداول الأجور ومقابلات التوظف، وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض.

وفي حوالي 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 تقريبا قامت اثنتي عشر كلية بتقديم برامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، وبحلول 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم، وأنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

خامسا: المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن (Hawthorne) بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) في مصانع شركة (Western Electric) في عام 1924 وتم التوصل إلى أنه يمكن تحقيق أقصى درجات الإنتاجية إذا ما تم معاملة العاملين بطريقة إيجابية، وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل وأهمية رضاء العامل عن عمله.[1]

سادسا: المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية، مثل حفظ ملفات العاملين، وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

[1] Michel De Coster, Op.cit, pp 177-178.

وتعتبر التنمية الإدارية أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، والتي تتطلب المزيد من الاهتمام من جانب المؤسسة خاصة فيما يتعلق بإعادة تكوين الهيئة الإدارية وتنميتها والتي أصبحت تتصف بعدم الكفاءة والضعف خلال فترة حرية المنافسة بعد الحرب العالمية الثانية.

إضافة إلى ذلك، فقد أصبحت إدارات أقسام الأفراد مسؤولة عن التأكد من توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مع القوانين والتشريعات الحكومية خاصة تشريع الحقوق المدنية الذي أصدر في الولايات المتحدة عام 1964، والذي يحظر التفرقة بين المتقدمين للوظائف المختلفة وفقا لاعتبارات الجنس أو الدين، أو اللون أو العرق.

ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام اصطلاح العلوم السلوكية التي تهدف إلى دراسة العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبيعة تكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري. والمدخل السلوكي في الإدارة يختلف عن مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ذلك أنه أكثر شمولا، حيث أنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعاملين وأثر ذلك على سلوكهم، وينبغي التأكيد على أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة لمعاونة الإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل المختلفة على هذا السلوك، وهي بذلك تضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية، مثال ذلك سياسة الحوافز، ونظم الاتصالات الإدارية، وأنماط القيادة، والتنظيمات غير الرسمية.

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

مع تزايد الاهتمام بالعاملين، تحول مسمى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى مسمى إدارة الأفراد، أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمن الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية.

وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائما بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد، وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما تم استغلاله أو الاستفادة به فعلا، في مواقع العمل المختلفة. وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المؤسسات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية.

لذلك نجد أن المحور الأساسي في فكرة الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه الميزة.[1]

لقد أحدثت التغيرات والتوجهات العالمية تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، ولعل أبرزها العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة **الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:**[2]

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي،
- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل يريد الفرد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز-يكفي فقط تمكينه للقيام بمسؤولياته معتمدا على قدراته وتقديره للأمور-،
- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة،

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية، من منظور شامل ومتكامل يعكس الإسهامات الإيجابية في الإدارة، والمواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له واعتباره شريكا في العمل وليس مجرد أجير. كما أن ادراج بعد الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة أصبح اليوم ضرورة ملحة، وإن الإدارات العليا في المؤسسات تدرك أن الموارد البشرية بامكانها اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، حيث تنتظر من وظيفة الموارد البشرية قيمة مضافة عالية لتحسين التنافسية، ومن ثم يجب الاعتراف أيضا بوظيفة الموارد البشرية كشريك في الأعمال.[3]

وعليه فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد، كما يبينه الجدول التالي:

---

[1] Jean-Marie Paretti, **Gestion des ressources humaines**, 10 èdition, Vuibert Entreprise, Paris, 2002-2003, p 7.

[2] د. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 44.

[3] Jean-Marie Paretti, Op cit, p 7.

جدول رقم (01): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الجديدة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
▪ اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	▪ تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانيته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
▪ ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.	▪ تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
▪ اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	▪ التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.

المصدر: د. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص45.

المطلب الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

من غير الممكن تعيين الهيكل النموذجي الملائم لكافة الاحتياجات المتنوعة للمؤسسات، ومن ثم ينبغي أن يتناسب هيكل كل مؤسسة مع أهدافها التنظيمية، ويعتمد التصميم التنظيمي الجيّد على عدّة عوامل كالبيئة والتطورات التكنولوجية وحجم المؤسسة، وفلسفة الإدارة .

ينبغي إعداد جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة، ويتم ذلك على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة، ولكن هناك عدة تساؤلات ينبغي الإجابة عنها عند التفكير في إنشاء الجهاز الإداري المشرف على وظيفة إدارة الموارد البشرية وهذه التساؤلات هي:

1 - ما هو موقع هذا الجهاز التنظيمي في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة؟
2 - كيف يتم تنظيم هذا الجهاز، أي ما هي أشكال تنظيمه؟
3 - ما هي مهمات أو أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

أولا: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، وذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية

هذه القرارات ومتابعتها، ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الموارد البشرية وحجمه في كافة المؤسسات.

ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنه ذو شقين:[1]

1) دور استشاري:

نظرا لمشغولية المديرين، أو ضيق وقتهم برزت أهمية إدارة الموارد البشرية كاختصاص وظيفي استشاري تمارسه هذه الوحدة التنظيمية لتمد المديرين بمشورتها في مجال اختصاصها.[2]

حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المؤسسة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية.

من ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يختص بالعاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، بمعنى أنها لا تملك سلطة البت في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ قرارات بشأنها، فدورها فقط هو تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه الاقتراحات.[3]

2) دور تنفيذي:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة، مثال ذلك: إعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، الاحتفاظ بسجلات العاملين، وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية، الاجتماعية، كما تقوم بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمؤسسة، وعدم تجاوز المديرين أو مخالفتهم للوائح العمل في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق طلب إدارة الموارد البشرية بيانات مختلفة من الإدارات المختلفة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة وترسلها إلى إدارة الموارد البشرية، وتقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج وتحديد الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.[4]

تميز إدارة الموارد البشرية أشكال متعددة مبنية على نوع علاقات السلطة في المؤسسة، فبعض التنظيمات تبنى على أساس السلطة التنفيذية، والأخرى على أساس السلطة الوظيفية، وأخرى تجمع بين السلطتين التنفيذية و الاستشارية.

---

[1] د. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[2] د. مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[3] د. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[4] المرجع نفسه، ص 87.

هذه أشكال التنظيمات الداخلية لإدارة الموارد البشرية، أما عائدها في الهيكل التنظيمي فيعتمد على حجم الأنشطة التي تمارسها هذه الإدارة وعلى سياسة المؤسسة.[1]

الخلاصة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أداة استشارية لها مسؤولية تقديم الخدمة والاستشارة للوظائف الأساسية (إنتاج، تسويق...) وهي تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا، تقدم لها المقترحات، وتنتظر القبول أو الرفض حتى تستطيع التنفيذ.

ثانيا : تنظيم إدارة الموارد البشرية

سنتناول تعريف الهيكل التنظيمي وبعض الأشكال التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

2-1 تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه ذلك الإطار الذي يتم من خلاله قيام المؤسسة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع الموارد وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة لها.[2]

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع أفراد المؤسسة، دون اعتبار لمواقعهم التنظيمية، علما أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفا إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية، من جهة ثانية إن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمرا سهلا، ولا يتم لمرّة واحدة، إنما هي عملية معقدة ومستمرة، وذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل المادية والإنسانية، ويكفي أن يتعرض عامل ما للتغيير ليكون سببا في التأثير على كافة مكونات التنظيم ويجعله عرضة للتغيير والتطوير، وأهم هذه العوامل:[3]

1- حجم المؤسسة ومركزها المالي،

2- طبيعة السلعة المنتجة،

3- أهداف المؤسسة،

4- الإنتشار الجغرافي للمؤسسة،

5- نوع التكنولوجيا المستخدمة،

6- البيئة الخارجية للمؤسسة.

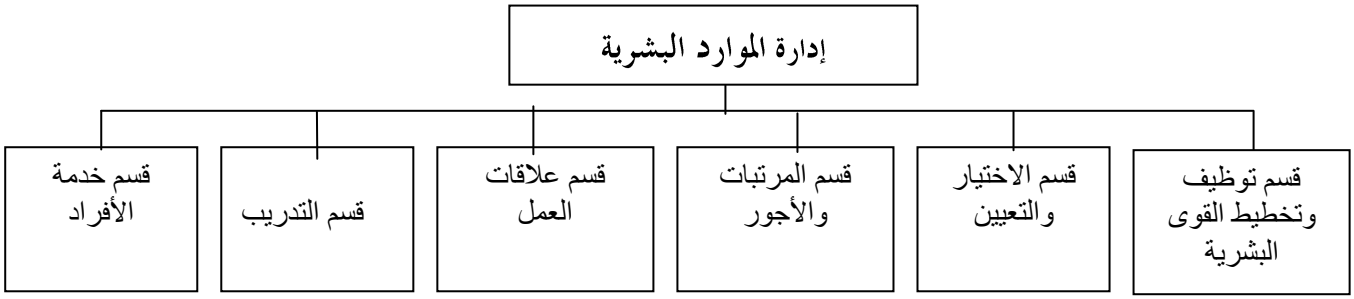
---

[1] د.مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 25.

[2] د.كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص 28.

[3] د. كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص 86 .

شكل رقم (03) تنظيم إدارة الموارد البشرية:



المصدر: د. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص 45.

2-2 أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية: إن سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة والتي يشار لها بالمركزية أو اللامركزية وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية ، وسوف نكتفي بالشكل التنظيمي التالي:

- **الشكل القائم على الأقسام :** يشيع استخدام هذا الشكل في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الاستر اتيجية الاستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية. وفي هذا النوع من المؤسسات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

1- **قسم التوظيف:** يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين، فمهمة هذا القسم ليس إتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا للمؤسسة في نوع الموارد البشرية المطلوبة.

2- **قسم التدريب والتطوير:**

يركز هذا القسم على النشاطات المختلفة المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى، وتبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب والذي يمكن أن يكون التدريب داخل العمل أو خارجه، كما يمارس القسم مهمة اختيار المدربين ومتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه، وتخطيط المسار الوظيفي وإدارته.

ويعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي التي يتمثل دورها بكونها الوكالة المتخصصة بالتطوير التنظيمي، إذ أن دورها الأساسي يتمثل في مساعدة أعضاء المؤسسة في التكيف للتغيرات التنظيمية والتي غالبا ما تكون استجابة للتغير في البيئة الخارجية.

3- **قسم المزايا والمكافآت:** عمل هذا القسم يتمثل في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها ومثل هذه النشاطات لا تعتبر سهلة، وذلك لأن تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج تحليل وتقويم العمل. لذا فإن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا ومقبولا وقائما على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وعمل آخر.

أما في مجال المكافآت والمزايا فعلى المتخصص أن يوازن في قائمة المكافئة والمزية بين قدراتها على إشباع حاجات العاملين مع مراعاة الكلفة من جانب المؤسسة.

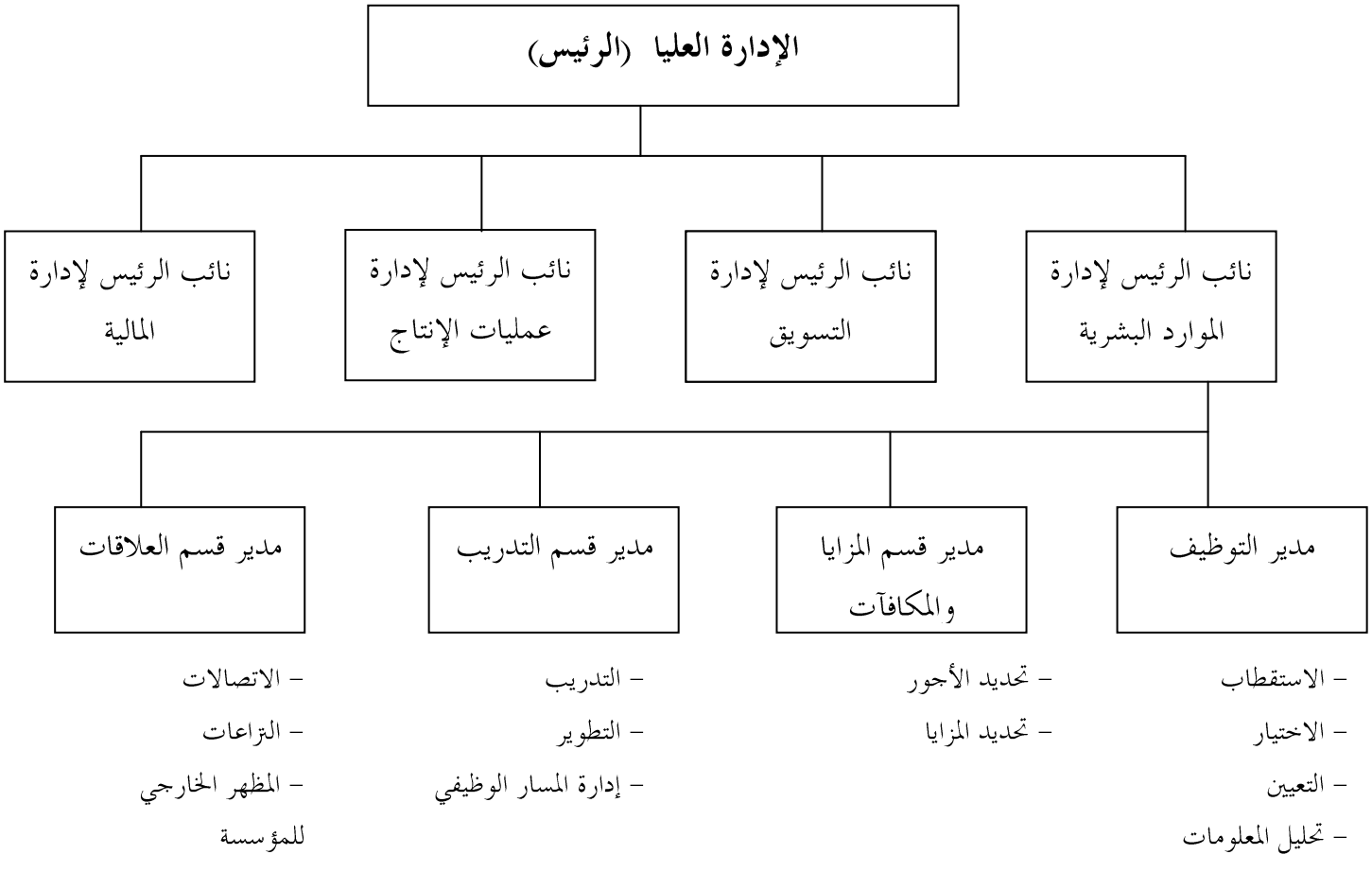
4- قسم العلاقات : تشتمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما:

أ - علاقات العمل التي تغطي علاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية وفيها يكون القسم مسؤولا عن تحديد وضع المؤسسة أمام نقابات العمال ومتابعة النزاعات والشكاوى التي تنتج عن علاقة المؤسسة بالنقابة.

ب - علاقة العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي، ويستلزم هذا النشاط تأمين بيئة مناسبة لمشاركة العاملين في وضع أدلة العمل وأنظمته.

كما يتدخل مسؤولي العلاقات في مساعدة الطرفين العاملين والإدارة للوصول إلى حل عادل ومقبول في حالة نشوء نزاع أو صراع بين الطرفين.

شكل رقم (04) موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

يطلق على هذا النوع من الهياكل مصطلح الإدارات الوظيفية، حيث أن نشاطات إدارة الموارد البشرية (المستوى الثالث) يجب أن تكون متناسقة مع نشاطات الأعمال (المستوى الثاني)، ومع المستوى العام في المؤسسة أي الإدارة العليا (المستوى الأول).

ثالثا :مهمات إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أي نوع من الإدارات المتخصصة التي تضمها وظائف المؤسسات الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية واجبين رئيسيين هما مهمات إدارية و مهمات متخصصة أو فنية، و نفصل في هذه المهام فيما يلي: [1]

3-1 مهام إدارية: إن إدارة الموارد البشرية تشترك وبقية الإدارات في المؤسسة بوحدة الواجبات الإدارية، وهذه المهام تتعلق بالدائرة نفسها لتمكينها من تنفيذ مهامها الفنية.

وتشمل المهام الإدارية: التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه بالإضافة إلى مسؤولياتها الاستراتيجية لإنضاج الدائرة عموما، وتحسين قدراتها في تحمل مسؤولياتها، أي تحديد خصائصها الأساسية، وما يتعلق بمستقبلها.

فمن المسؤوليات الإدارية المهمة لأي مدير للموارد البشرية هي التفكير بمستقبل الدائرة والتأكد من تمتعها بالخصائص والشروط التي تبقيها قادرة على تحمل مسؤولياتها. يتطلب تنفيذ هذه المسؤوليات التعرف على استراتيجية المؤسسة وخططها البعيدة، لتحديد أبعاد ذلك لإدارة الموارد البشرية.

فإذا كانت استراتيجية المؤسسة أن تصبح قائدة في سوقها، فهذا يتطلب أن تهيئ إدارة الموارد البشرية الأعداد الكافية من عاملين ذوي قدرات خاصة تساعد في تحقيق هذه الاستراتيجية، كما يتطلب تغييرات في الدائرة نفسها حتى يستطيع تحقيق هذه المهام.

هذه مسؤوليات استراتيجية مهمة ولكن من الممكن أن يؤدي الانشغال بالمهام اليومية إلى إهمالها، لذلك على الإدارة الواعية أن تخصص الوقت لمراجعة الاستراتيجية دوريا وتحديد الاستراتيجية المناسبة.

هذه المهام هي لإدارة شؤون الدائرة، ولها طابع الأمر والتنفيذ ضمن الدائرة نفسها، وعلى مدير دائرة الموارد البشرية ممارستها للتأكد من تنفيذ دائرته لمهامها الفنية.

3-2 مهام فنية متخصصة في شؤون العاملين: إن إدارة الموارد البشرية لها واجبات متخصصة، تختلف في ممارستها لها عن أية إدارة متخصصة أخرى كإدارة الإنتاج أو التسويق أو المالية.

وهذه المهام الفنية التي تتعلق بالوظائف الفرعية للموارد البشرية تشمل تأمين وتهيئة قوة العمل، وتطويرها ومكافأتها، وحمايتها من المخاطر وصيانتها.

فطالما أن إدارة الموارد البشرية تقام للاهتمام بشؤون العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة، فالأساس في عملها هو أن تهتم بهذه الفعاليات والوظائف وحسب حاجة المؤسسة.

---

[1] د.مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

ويندرج تحت هذه الواجبات المتخصصة، الواجبات التي تمارس اليوم أو التي تقع تحت مظلتها نتيجة تطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية أو ما يفرزه التقدم العلمي والتكنولوجي من التزامات مستجدة . وتختلف طبيعة هذه المهام باختلاف المؤسسة وحجمها ونشاطها ودرجة نضج أنظمتها.

وهذا شرح مختصر للمهام الفنية لإدارة الموارد البشرية:

أ- تهيئة الموارد البشرية: المقصود من تهيئة القوى العاملة هو استحضارها بالنوعية المطلوبة والعدد المطلوب لإنجاز أعمال المؤسسة حيث أن الغرض الرئيس من إدارة المواصفات البشرية هو إيجاد الأفراد الملائمين لأعمال المؤسسة، ولن يتم ذلك إلا بالتعرف على طبيعة الأعمال، ودراسة المواصفات الخاصة بها وبكل دقة، ومن ثم التعرف على أعدادها، والبحث عن مصادرها ومن ثم دعوتها للاستخدام لتمر بسلسلة من الإجراءات المتعددة، وهي إجراءات الاختيار والتعيين -والتي سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل الثالث- وهي:[1]

1- تحليل وتوصيف الأعمال،

2- تحديد حجم القوى العاملة،

3- مصادر القوى العاملة،

4- إجراءات الاختيار والتعيين.

ب- تطوير الموارد البشرية: زيادة مهارة العاملين وتطويرها يكون عن طريق التدريب، سواء التدريب الخاص بالعاملين العاديين (المرتجين) أو التطوير الإداري.كما يضم التطوير أنواع طرق التدريب، وتحديد الحاجات التدريبية وتقييم الأنشطة التدريبية، وكل ما سيستجد من نشاطات تدريبية مستقبلا.

ج- مكافأة الموارد البشرية: يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تقييم الأعمال وتقييم أداء العاملين وانضباطهم وتحفيزهم. تتضمن هذه الوظيفة إنجاز تقويم الوظائف وتحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة[2] وتحديد أنظمة الحوافز، ونظام الانضباط ومعرفة ما سيواجهه المقصر من عقاب أو حساب إضافة لمواقع النقل والترفيع.

د- اندماج الموارد البشرية: أما المهمة الرابعة فهي إندماج العاملين، ونعني به أن تلتقي أهداف المؤسسة وأهداف العاملين في مصب واحد، ومنها الاعتراف بحق العاملين في تنظيم أنفسهم بنقابات، وتنمية العمل الجماعي والتنظيمات والاتصالات غير الرسمية، وتنمية كل ما من شأنه تحقيق الذات من برامج لاشتراك العاملين في الإدارة، وفسح المجال لاقتراحاتهم وسماعها، وتدارس ما ينفع في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة.[3]

---

[1] د.مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 20.

[2] د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 36

[3] د. مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

هـــ صيانة الموارد البشرية: على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على إدامة الموارد البشرية بالسعي لتوفير شروط عمل حسنة، وأن تواكب تحسينها لتتمكن من الحفاظ على سلامة العاملين بعيدين عن مخاطر العمل وأمراضه.[1] إذ على إدارة الموارد البشرية أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل، وإبراز العناية برفاهية العاملين، كذلك يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بأن المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي، كما أنه من الضروري لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى برامج ملائمة للاتصالات داخل التنظيم، فإذا ما تم تخصيص الوقت الكافي لممارسة الأنشطة التي تنطوي عليها هذه الوظيفة، فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية، والتي تكمن في الحصول على العاملين الأكفاء والذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المؤسسة، ويملكون أحدث المهارات والقدرات ونواحي المعرفة ويبذلون أقصى طاقاتهم، وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم وانتمائهم للمؤسسة.[2]

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل، التي تشهد تغيرا سريعا ومستمرا، فالموارد البشرية هي أول من يتأثر بطريقة أو بأخرى بتلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن أبرز هذه المتغيرات المعاصرة التي تمتلك تأثيرا قويا على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الاتجاه نحو العولمة، المنافسة الشديدة، التغيير السريع في التكنولوجيا، وفي القوانين والتشريعات التي تحكم العاملين وعلاقات العمل، وتصغير أحجام المؤسسات، الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات، والاتجاه إلى زيادة مشاركة العاملين وتمكينهم ولا مركزية مواقع العمل.

وهذه التغيرات الخارجية تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية مثل المتطلبات المتزايدة للقوى العاملة، والتنوع الكبير في مزيج الأفراد العاملين.

ومن ثم كان لزاما على المؤسسة أن تواجه التحديات المؤثرة على الأفراد وتتكيف معها، ويتم هذا من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارستها أو من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة.

ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكا في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة وأن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية.

وفي هذا الإطار سنحاول التطرق إلى الاتجاهات المعاصرة في بيئة إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على المهام والأدوار التي يجب أن تضطلع بها حتى تحقق التوافق المرغوب مع هذه التغيرات والمؤثرات .

---

[1] د. مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق، ص 21.

[2] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المطلب الأول: العولمة والتنافس العالمي

من أبرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية العولمة واشداد التنافسية على مستوى العالم، وسيتم التطرق إلى تأثير هذين العاملين فيما يلي:

أولا: العولمة وأثرها على تنمية الموارد البشرية

ارتبط الحديث عن العولمة بظهور مجموعة من التطورات غير المسبوقة في المجالات الفكرية والتكنولوجية والاقتصادية، ودخول العالم مرحلة جديدة أهم سماتها تقارب المسافات الجغرافية أو تلاشيها بين المجتمعات والشعوب والدول، وترابط المجتمعات وانتفاء فكرة العزلة، وسرعة التحولات والمستجدات.

العولمة كظاهرة تشير إلى أنها مرحلة تاريخية أو هي بمثابة تطور نوعي جديد في التاريخ الإنساني، إنها تملك آلية ذاتية قادرة على تسييرها ومن الصعب إخضاعها للتحكم، بعبارة أخرى فإن قوى العولمة، هي قوى علمية وتكنولوجية، واقتصادية تبدو الآن مستقلة استقلالا كاملا عن إدارة الدول الكبرى.[1]

للعولمة آثار اجتماعية فالشيء المؤكد في البيئة الحالية للعولمة هو تأثيرها على استخدام وتنمية الموارد البشرية، فرأس المال والتكنولوجيا أصبحت عوامل الإنتاج الرئيسية المتحركة داخل الاقتصاد العالمي والتي تتحرك بحثا عن العمل الماهر.[1]

يعني اصطلاح العولمة في مجال الأعمال عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير، مما يزيد من حدة المنافسة ومن المتطلبات العالية لجودة المنتجات من سلع وخدمات.

وقد ألقى ظهور نماذج جديدة من المؤسسات في القرن الحادي والعشرين كالمؤسسات الذكية، والمؤسسات الموجهة للمواهب، والمؤسسات دائمة التعلم، والمؤسسات الافتراضية، ناهيك عن المؤسسات متعددة الجنسية، والعابرة للقوميات – بالعديد من المتطلبات والأعباء والمسؤوليات على عاتق إدارة الموارد البشرية.

وعليه فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن توافر المزيج المناسب من الأفراد فيما يتعلق بالمعرفة، والمهارات، والتكيف الثقافي حتى يكون الأفراد مؤهلين، وقادرين على القيام بواجباتهم في ظل العولمة التي تشهد انطلاقة هائلة للثورة التقنية والعلمية وانتشار تطبيقاتها في مختلف المجالات والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والاتصالات على قطاع الإنتاج والخدمات وحتى الحياة المجتمعية، واشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات والدول.

---

[1] د. صلاح سالم زرنوقة وآخرون، **العولمة والوطن العربي**، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة 2002، ص 21

[1] المرجع نفسه، ص 21.

وفي ذات الوقت ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير برز اتجاه قوي لتكوين تحالفات بين المنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق ومواجهة باقي المنافسين.

وإذا لم تستوعب المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه المنافسة وستفشل في تحقيق أهدافها وقد ينتهي وجودها في مجال الأعمال، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية، الاهتمام بتنمية مواردها البشرية، ويقتضي تحقيق هذا الهدف أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتدريب الأفراد على مواجهة تحديات العولمة.

ومن أولى المهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد، هي مهارات اللغة، حيث يجب أن يدرب الأفراد على اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في مؤسسات متعددة الجنسية، فاللغة تعد عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، لأن اللغة هي أساس الاتصال لذلك تلجأ كثير من المؤسسات إلى إتباع أسلوب الاتصال متعدد اللغات، أي ترجمة أي شيء يتعلق بالأفراد إلى أكثر من لغة حتى يفهمها الأفراد من ثقافات مختلفة.

أيضا، يجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من تفهم الأفراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى، لثقافة هذه الدول، لأن فهم العادات الثقافية من أكثر الأمور التي تحدد مدى نجاح الأعمال في بيئة العمل الدولية.[1]

كذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير وسائل وأدوات يمكنها أن تساعد الأفراد ذوي الثقافات المختلفة من الانصهار والعمل معا كأعضاء في فرق العمل، فمن المعروف أن تنوع خلفيات الأفراد من حيث اللغة والعادات والتقاليد والسن يتولد عنه العديد من أشكال الصراعات في بيئة العمل، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية بذل كافة الجهود الممكنة لإزالة نواحي التعارض بين مجموعات العمل المختلفة وتحقيق التوافق والانسجام بينها.[2]

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تدرب أفرادها على اكتساب مهارات الاتصال وبناء الاستراتيجيات، وبناء فرق العمل، واكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلفيات والثقافات المختلفة لأعضاء فريق العمل.

ويجب على إدارة الموارد البشرية تدريب المديرين حتى يكونوا أكثر مرونة في ممارساتهم الإدارية عند التعامل مع الأفراد ذوي الثقافات المختلفة، حيث يجب عليهم الاعتراف بوجود اختلافات بين العاملين، ومن ثم التعرف على الوسائل التي تمكنهم من إزالة نواحي التعارض بينهم، بل واستثمارها أحيانا لتدعيم المنافسة الصحية بينهم، ورفع مستويات أدائهم.

---

[1] د. راوية محمد حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 14-15

[2] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص59 .

ثانيا :التنافس العالمي

يميل قطاع الأعمال إلى التوسع من حيث العدد والحجم، مع زيادة في التنافس الشرس بين أعداد هائلة من أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانات، ولهذا لن يتمكن من البقاء، إلا من يستطيع التنافس مع هؤلاء العمالقة.

بالإضافة إلى العولمة، يتوسع اعتماد الحكومات لسياسة الخصخصة لتحويل المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص، وغالبا ما يرافق ذلك سياسة تحرير الاقتصاد وإزالة القيود الحكومية، وهذا ما يترك الأعمال الصغيرة والكبيرة تتنافس بدون الكثير من الحماية.

بالإضافة إلى تكاثر أعداد الشركات العملاقة متعددة الجنسيات ذات الإمكانيات الهائلة، التي بدأت تنافس شركات صغيرة جدا. وهذا ما يؤدي إلى جعل الأعمال خاصة في دولنا النامية، ملزمة بأن تتنافس مع شركات عملاقة ذات إمكانيات هائلة، ويصل الأمر إلى إمكانية خسارة قوتها العاملة لصالح هذه الشركات العملاقة مما سيزيد من ضعفها.[1]

لقد تبينت الإدارة المعاصرة أهمية المنافسة وتعدد مصادرها حسب ما يوضح بورتر (Porter) أن المنافسين ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة ، ولكن المنافسين هم كل من يناطح المؤسسة ويحاول أن يقتطع جانبا من أرباحها.[2]

لقد أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا يتمثل في نظام الأعمال الجديد، سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه مؤسسات الأعمال، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص وما تفرضه من قيود ومخاطر، وقد تبينت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية، فضلا عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة.[3]

المطلب الثاني :تحديات تخص طبيعة العمالة

تتنوع العمالة التي يمكن أن تتواجد بالمؤسسة، وهذا مايفرز جملة من التحديات يجب على المؤسسة أخذها بعين الإعتبار، وفيما يلي عرض لهذه التحديات:

أولا: تنوع مزيج القوى العاملة

تتميز المؤسسات الآن بعدم التجانس بين الأفراد العاملين بها ، فهي تضم أفرادا من جنسيات مختلفة من خلال المؤسسات متعددة الجنسيات، أو قد تضم أفرادا مختلفين في فئاتهم العمرية، حيث زاد صغار السن

---

[1] د. سعاد نائف برنوطي، ، ص 39.

[2] د. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص 7.

[3] المرجع نفسه، ص 101.

الملتحقين بالعمل، كما زادت نسبة كبار السن والناتج من تقدم العمر الافتراضي وتحسين الرعاية الصحية، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة المرأة العاملة.

وكل هذا التنوع في مزيج الأفراد العاملين يعني اختلافا في مستوى المهارات والتي تتطلب مزيدا من التنمية للأفراد صغار السن لاكتساب المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أو التعامل مع الآخرين، أما الأفراد كبار السن فهم يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم لأداء نوعية جديدة من الأعمال تتناسب مع قدراتهم المتناقصة أو المختلفة، كذلك المرأة نتيجة خروجها من العمل لفترات ولأسباب وظروف أسرية أو اجتماعية، فهي تحتاج إلى تنمية مهاراتها وإعادة التدريب.[1]

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تقابل هذا التنوع باستحداث ممارسات وسياسات جديدة، حيث تم إدخال نظام العمل نصف الوقت، وجداول العمل المرنة، أو نظام العمالة المؤقتة، كل هذه الممارسات من شأنها أن تخلق مزايا للمؤسسة والتي تتمثل في خلق أفراد لديهم ولاء والتزام اتجاه المؤسسة، ويحققون إنتاجية عالية.[2]

ثانيا: تغير المتطلبات المهارية للعمل

تحولت المجتمعات تحولا كبيرا من كونها مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية ، إلى مجتمعات الآن تهتم بالخدمات، ومع هذا التحول اختلفت المهارات الفنية المطلوبة، في كل مرحلة من المراحل، وقد تسبب هذا في نقص شديد في المهارات المطلوبة، لأداء الوظائف الجديدة، و لم تعد المهارات الفنية هي النوعية الوحيدة للمهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد في مجال العمل الآن فنتيجة لازدياد أهمية ونمو قطاع الخدمات بمؤسساته المتعددة اختلفت نوعية المهارات المطلوبة.

حيث تعاني قطاعات كبيرة من العاملين من نقص المهارات لأداء الأنشطة، أو الأعمال التي تفرضها التطورات في تكنولوجيا العمل، وليس أدل على ذلك من شيوع ما يسمى بظاهرة الأمية في مجال الحاسب الآلي واستخداماته المتعددة، من ناحية أخرى فإن بعض المنْظمين حديثا لسوق العمل يعانون من نقص بعض المهارات الأساسية مثل مهارات القراءة والكتابة والرياضيات وغيرها من المهارات التي يغلب عليها التقدم الفني.

وإن هذا النقص المهاري له دلالاته من حيث الأداء التنظيمي حيث يساهم في انخفاض جودة العمل ومستويات الإنتاجية، كما يؤدي إلى زيادة معدلات الحوادث وشكاوى العملاء، وهذه الخسائر تحقق بدورها خسائر للمؤسسة على المستويين المحلي والعالمي.

ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية هنا في تنظيم برامج التعليم العلاجي والذي ينصب على معالجة تغيرات التعليم العام، واكساب العاملين المهارات الأساسية ومهارات استخدام الحاسب.

---

[1] د. راوية محمد حسن ، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** ، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

[2] د. راوية محمد حسن ، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ثالثا: العمالة العارضة والعمالة الشرطية

أدى تحرير التجارة العالمية، وزيادة كثافة المنافسة بالعديد من المؤسسات إلى تبني فلسفات جديدة من شأنها أن تساهم في زيادة قدراتها التنافسية، فاتجهت المؤسسات إلى تصغير حجمها، وإعادة هيكلة وإعادة هندسة عملياتها، وإدارة الجودة الشاملة التي ترتب عنها الاستغناء عن عدد كبير من الأفراد العاملين بها.

لهذا السبب اتجهت العديد من المؤسسات إلى استخدام نوعين من العمالة يشمل النوع الأول **العمالة الرئيسية**، وهم العاملون الذين يمتلكون وظائف دائمة في المؤسسة، ويقومون بالأعمال والمهام الرئيسية فيها، وتحصل تلك النوعية من العاملين عادة على غالبية المزايا الوظيفية وفرص النمو والترقية، والنوع الثاني من العمالة هي **العمالة العارضة أو الشرطية** وتتضمن كافة الأفراد الذين يتم استقطابهم لفترات قصيرة يقومون ببيع خدمات للمؤسسة، والذين يتم استقطابهم لفترات قصيرة من الوقت، وهم يقومون بأداء مهام محددة والتي تتطلب عادة مهارات خاصة، كما يتم الحصول عليهم في الأوقات التي يعاني فيها التنظيم من انحرافات أو ضغوط في تدفق العمل به، ويتم الاستغناء عنهم بعد انتهاء المهمة التي تم استئجارهم من أجلها، ولا تمتلك العمالة العارضة حقوق العمالة الدائمة في المشروع و لا تتمتع بذات المزايا.

وتشمل فئة العمالة العارضة ثلاث فئات فرعية هي:[1]

1- **العمالة لبعض الوقت**: تشمل هذه الفئة العاملين الذي يعملون لأقل من أربعين ساعة أسبوعيا . ونادرا ما يحصلون على مزايا وظيفية بخلاف الراتب، ويتم الاستعانة بهم للتغلب على أوقات ضغط العمل.

2- **العمالة المؤقتة**: مثل العمالة لبعض الوقت، يتم استقطابهم في فترات زيادة الإنتاج أو المواسم، كما يتم استخدامهم للإحلال محل بعض عناصر العمل الدائمة التي تقتضي الظروف ابتعادهم عن العمل لفترات طويلة نسبيا.

3- **العمالة التعاقدية**: تشمل فئات المهنيين والاستشاريين الذين يتم استئجار خدماتهم في مشروعات محددة، تتميز هذه الفئة عادة بامتلاك مهارات متخصصة، وتسند إليها مهام خاصة، وتقدم هذه الفئة خدماتها في صورة تعاقدية تحدد فيها نوعية الخدمات وشروط قيدها وكذلك قيمة أو مقابل هذه الخدمات.

وبما أن العالم المتغير لقوى العمل يؤثر في أداء المؤسسات ونتائج أعمالها، فإن الواقع يشير إلى أن المؤسسات لا يمكن أن تتسم بالكفاءة إذا كانت لديها عمالة زائدة أو ليست في حاجة إليها.

إن الطبيعة الاستراتيجية لكل من الأعمال وإدارة الموارد البشرية تتطلب منهما أن يكونا على استعداد لاستخدام العمالة أو الاستغناء عنها في الوقت المناسب (just – in- time employee).

في الحقيقة فإن أي تنظيم لا يستطيع أن يحقق التحول إلى العمالة العارضة بدون تخطيط كاف، وعندما يحدث ذلك فإن مثل هذه القرارات يتم اتخاذها من خلال المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة،

[1] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

فعليها يقع عبء استقطاب هؤلاء الأفراد وتشغيلهم، والإشراف على البرامج الخاصة بتوجيههم للعمل وتحديد المكافأة الملائمة والحاقهم بالبرامج التدريبية إن لزم الأمر.

كذلك فعلى إدارة الموارد البشرية المشاركة في الاقتراحات حول كيفية الحصول على أفضل الكفاءات المؤقتة، وكذلك يجب أن تكون على استعداد للتعامل مع الصراعات المحتملة بين العمالة الدائمة والعمالة العارضة بسبب الاختلاف في معدلات الأجر والمزايا الوظيفية وظروف العمل.

رابعا :تخفيض حجم العمالة

يقصد بالتقليص أو التحجيم أو التصغير، ذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى زيادة معدلات الكفاءة من خلال استبعاد أو حذف بعض الوظائف [1] ، فنتيجة للعولمة وتحرير التجارة وازدياد حدة المنافسة، اضطرت كثير من المؤسسات إلى التخلص من عدم الكفاءة في عديد من جوانب العمل بالاتجاه إلى تبني بعض الممارسات مثل إعادة هيكلة أنشطتها أو إعادة تصميم وظائفها، أو تقليل المستويات الإدارية.[2]

فعندما تقوم مؤسسة ما بتخفيض أعداد الوظائف ومن ثم أعداد العاملين بها فإنها تستهدف رفع معدلات الكفاءة، ويقصد بالكفاءة هنا محاولة الحصول على نفس النتائج أو المخرجات من خلال مدخلات أقل، ويمثل ذلك أساس فكرة التقليص، بمعنى أن الحكمة من وراء التقليص جزئيا، هو تقليل عدد العاملين في المؤسسة.[3]

يقصد بتخفيض أو تقليل العمالة "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ، ورفع الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تقليل عدد العاملين."[4]

هذا المفهوم يمثل استراتيجية متعلقة بحجم القوى العاملة في المؤسسة ويفسر بأنه تخفيض في الحجم التنظيمي.

يرتكز مفهوم تخفيض القوى العاملة على بعض الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم وهي[5]:

1- أنه مجموعة من الأنشطة الموجهة لرفع كفاءة المؤسسة.

2- أنه يهدف إلى تخفيض عدد الأفراد، باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات.

3- أنه يحمي المؤسسة من التدهور ويرفع من قدرتها التنافسية.

4- أنه قد يؤدي إلى إعادة تصميم العمل.

---

[1] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 61.

[2] د.راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[3] د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[4] د. أحمد ماهر، **تقليل العمالة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 23.

[5] المرجع نفسه، ص 23.

إن إحداث التقليص دون أن يكون هناك إعادة تصميم ملائم للوظيفة أو تدريب للفئات التي استمرت في المؤسسة، قد يلغي تماما الآثار الإيجابية التي تمثلت في وفورات التكلفة، علاوة على ذلك فإن على المؤسسات أن تمارس عمليات التقليص بالنظر إلى البعد الإنساني، وهذه جملة من التساؤلات يمكن للإدارة أن تطرحها قبل الشروع في إتخاذ مثل هذه السياسة:

ما هي مشاعر الأفراد الذين أرغموا على ترك وظائفهم؟ وهل تم تقديم بدائل أو خيارات محددة مثل إعادة التدريب أو التوجيه لمؤسسات أو فرص عمل أخرى؟ من ناحية أخرى ماذا عن الأفراد الذين نجوا من عملية التقليص؟ ما هي البرامج التي تبنتها المؤسسة للحد من ضغوط الوظيفة الناتجة عن زيادة عبء العمل بعد التقليص؟

مثل هذه الآثار الناجمة عن تخفيض عدد الوظائف في المؤسسة تمثل القضايا المحورية التي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها للتعامل مع الاتجاه لتخفيض عدد الوظائف في المؤسسة.

في البداية وفي حالة الربط بين اتجاه التقليص والخطة الاستراتيجية للمؤسسة فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بالرأي في هذه العملية عند إعداد الخطة من حيث جدواها وحدودها وأساليب التنفيذ وبرامج العلاج لآثارها الجانبية، كذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتأكد من استخدام برامج الاتصالات الملائمة من خلال تنفيذ التقليص، والتي تستهدف الحد من الآثار السلبية للشائعات وإلمام الأفراد بكافة الحقائق حول هذا الموضوع، أيضا يجب على إدارة الموارد البشرية التعامل مع الأفراد المستهدفين بالتسريح أو الاستغناء، فمثلا: بدلا من مواجهة مواقف عدم التأكد بشأن التعويضات ومقدارها، وأسلوب دفعها، والتغيرات في برنامج التأمين الصحي وغيرها من القضايا المتعلقة بتركهم العمل، فإنه يجب إعداد برنامج للرد على كافة الاستفسارات المتعلقة بهذا التقليص.

وبرامج العلاج لآثارها الجانبية، ويمكن تحقيق هذا من خلال:[1]

1- تأكد إدارة الموارد البشرية من الاتصال الفعال والصحيح قبل تطبيق استراتيجية تخفيض حجم المؤسسة.

2- تخفيض الآثار السلبية الناجمة من الشائعات بالتأكيد على وصول معلومات صحيحة للأفراد.

3- تعامل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد المستهدفين بالتسريح أو الاستغناء، ويتم هذا من خلال تقديم برامج لمساعدة الأفراد الذين تم الاستغناء عنهم، والإجابة عن الأسئلة تقلل من شعورهم بعدم التأكد ، فمن ضمن التساؤلات التي يطرحها الأفراد، مقدار التعويضات وأسلوب دفعها، وكيفية التعامل مع التأمين الصحي، وإعادة التدريب وغيرها من الاستفسارات.

الخلاصة أن إدارة الموارد البشرية لا يمكن تجاهلها في أية مناقشة حول تقليص الوظائف، كما لا يمكن إغفال مسؤوليتها عرد الحد من الآثار السلبية لقوة العمل المستمرة أو المستغنى عنها.[2]

---

[1] د. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

[2] د.جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

خـــلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل التعريف بإدارة الموارد البشرية كونها إدارة توفق بين الأفراد والوظائف، وتعرفنا على طبيعة إدارة الموارد البشرية وأهميتها للمؤسسات عموما، ومنها مؤسسات الأعمال المعاصرة، وتظهر هذه الأهمية كونها:

- تساهم في تعزيز فاعلية المؤسسة، وتعنى بتطوير السياسات والبرامج الفاعلة علاوة على دورها في نقل رسالة المؤسسة إلى ميدان أعمالها.
- أن وظيفة إدارة الموارد البشرية أساسية لبقاء أية مؤسسة، فلا يمكن لأية مؤسسة أن تبقى وتنمو بدون توفر عاملين بمؤهلات مناسبة وبدون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخداماتهم.
- تبيّنا وظائف هذه الإدارة سواء الواجبات الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة، أو الواجبات الفرعية الخاصة بهذه الإدارة، من تهيئة القوى العاملة وتطورها ومكافأتها واندماجها وصيانتها وإدامتها.
- أن لإدارة الموارد البشرية أهدافا تتعلق بما يريده المجتمع منها أو العاملون أو المؤسسة. كما وجدنا أن مضمون وأهمية الوظيفة قد تغير على مدى الزمن، واتجه للتوسع نتيجة تعقد المؤسسات المعاصرة وتعقد حاجاتها للاحتفاظ بقوة عمل مؤهلة، وعليه ينبغي عليها الاهتمام بكل الوظائف الفرعية ، وأن تعطي أهمية خاصة لعمليات التطوير والصيانة.
- وقد رافق هذا التغير تغيرا في الأسماء التي تعطى للوظيفة، وتعتبر تسمية إدارة الموارد البشرية التسمية الأكثر حداثة والأكثر مناسبة لمؤسسة يشكل العاملون فيها موردا نادرا.
- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسند وتخدم المؤسسة، ولهذا غالبا ما تكون سلطتها استشارية وليس آمرة للآخرين.
- أما بالنسبة لموقع إدارة الموارد البشرية التنظيمي، فهو يعتمد على الشكل التنظيمي للمؤسسة.
- ونظرا لما يمر به العالم حاليا من تغيرات جذرية، تتطلب إعادة نظر جذرية في الكثير مما تؤديه إدارة الموارد البشرية، فالأمر يتطلب التعامل معها بمرونة والانتباه إلى التغيرات فيها.
- إن التحديات والتغيرات البيئية وإعادة هيكلة المؤسسات استلزمت من مؤسسات الأعمال النظر إلى إدارة الموارد البشرية بجدية أكبر، كونها إحدى الإدارات التي يمكن أن تلعب دورا أساسيا في تنظيم وتنسيق الجهود المؤسسية باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية.
- ونظرا لأهمية المورد البشري وإسهام إدارته في الإنتاجية والنوعية والتكيفية، فعلى المؤسسات أن تنهض بمسؤوليتها اتجاه هذا المورد البشري بشكل مساو أو أفضل مقارنة بالموارد الأخرى فيها، في ظل بيئة عمل تشهد تنافسية حادة وتغييرات متسارعة.

الفصـــل الثاني:
المداخل المعاصرة في إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة التغيير

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: تمكين الموارد البشرية

تمهـــــيد:

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدّته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، وتبني مداخل إدارية يكون محورها الجودة، تمكنها من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المؤسسة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تنبني على أساليب حديثة.

أصبح من المتطلبات الأساسية لكل المؤسسات الحالية البحث عن الوسائل والسبل وبالأخص المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة، بغرض التحسين والتطوير لتتمكن من البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية التي تمتاز بالديناميكية المستمرة، ومن أهم برامج التغيير المعاصرة إدارة الجودة الشاملة وتمكين العاملين، وقد انتهجت العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة هذين الأسلوبين وتراهما الأسلوبان الإداريان الملائمان لتأهيل المؤسسات في الوقت الراهن بالنظر إلى النتائج الإيجابية والنجاحات المحققة.

وسوف نتناول المداخل المعاصرة في إدارة الموارد البشرية في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث متمثلة على التوالي في مدخل إدارة التغيير و مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل التمكين.

المبحث الأول: إدارة التغـــــــيير

لقد أصبح مفهوما بديهيا أن التغيير والتحديات المستقبلية هي من مميزات عصرنا الحاضر، خاصة في المجالات الاقتصادية والإدارية، مما يستوجب توفر مرونة التغيير من خلال إعادة تنظيم المؤسسات، وإعادة تأهيل العنصر البشري، ليكون بمستوى التحدي والتغيير والمنافسة، وذلك بقصد تحسين مستوى أدائه وزيادة إنتاجيته. لقد أصبح هناك حاجة إلى الإستعانة بالنظريات الحديثة لتطوير مؤسسات الأعمال وتطوير إنتاجية الفرد في مواقع العمل. ومن المداخل الإدارية الحديثة للتعامل مع المستجدات، ومع المشاكل التي تواجه الفرد والمؤسسة بنفس الوقت، مدخل إدارة التغيير.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير

يعدّ مفهوم إدارة التغيير موضوعا مثيرا للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير.

و أن نهج إدارة التغيير نجده في الكتابات الإدارية مبعثرا في مساقات عدّة كالتغيير التنظيمي، أو السلوك التنظيمي وثقافة المؤسسة، وإعادة الهيكلة والهندرة وغيرها.

وقد وردت تعاريف عدة للتغيير وإدارته، منها ما يلي:

أولا: تعريف التغيير

1- يعرف الدكتور كامل محمد المغربي التغيير بأنه: التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل.[1]

2- يعرف الدكتور علي السلمي التغيير بأنه تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.[2]

3- يعرف سعيد عطيوي التغيير بأنه: "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وكذلك التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة."[3]

يقصد بمفهوم التغيير بأنه عبارة عن التأثيرات المتعاقبة والمتلاحقة من البيئة الخارجية سواء على المستوى الدولي، المستوى القومي، مستوى الصناعة، مستوى المؤسسة أيا كانت وتحدث تأثيرا في التنظيم، وهي عبارة عن حركة ديناميكية، مستخدمة الطرق والأساليب الحديثة الناتجة عن التقدم العلمي والإبتكارات العلمية سواء المادية أو الرمزية، حيث نجد أن التغيير في الجانب المادي:(التقدم التكنولوجي، العدد والآلات، المنتجات، نظم

---

[1] مصطفى محمد سعيد عالم، **القيادة الإدارية ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات**، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، 29-30 مارس 2005، جدة، المملكة العربية السعودية، من الموقع الشبكي http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp بتاريخ(2006/03/07) ، ص 6.

[2] مصطفى محمد سعيد عالم، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي**، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 26-28 ربيع الأول 1425هـ من الموقع الشبكي: www.qualityconf.com بتاريخ(2006/12/20) ، ص 5.

[3] د. محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان-الأردن، 2006، ص 94.

الاتصال والمعلومات، الكمبيوتر، الانترنت) أسرع، بعكس التغيرات في الثقافة الرمزية (القيم، العرف، العادات والتقاليد، المعتقدات، الإتجاهات) يكون بدرجة أقل.[1]

ثانيا: تعريف التغيير التنظيمي:

لقد أورد الباحثون العديد من التعريفات للتغيير التنظيمي، يمكن تلخيصها في التعريفات الثلاثة التالية:

1- التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.[2]

2- كما عرفه علي السلمي بأنه إحداث التعديلات في الأهداف والهياكل والأنشطة وأساليب العمل التنظيمي من أجل أمرين: أولهما ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.[3]

3- هو عملية إدخال تحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.[4]

4- كما يعرف كارنال (Carnall) التغيير التنظيمي بأنه محاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المؤسسة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل.[5]

5- ويعرف التغيير التنظيمي بأنه " جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسين لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها، وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها."[6]

6- التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.[7]

---

[1] د.مصطفى كامل أبو عزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 169.

[2] المرجع نفسه، ص 53.

[3] د.علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 206.

[4] صلاح بن فالح عبد الله البلوي، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي**، ماجيستير علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 43.

[5] مبارك بنية ضامن العتري، **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مذكرة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- السعودية 2004، ص 7.

[6] صلاح بن فالح عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[7] د.محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 343.

يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو عملية التحسين المستمر على كافة أبعاد المؤسسة (البعد الإنساني، البعد الهيكلي، البعد التقني) لتحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة التنظيمية بما يضمن بقاء واستمرار المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة.

نرى أن التعريف الذي يتناسب مع أغراض هذا البحث هو تعريف علي السلمي.

ثالثا: مفهوم إدارة التغيير

1- يوضح (Tushman and Anderson, 1997) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.[1]

2- كما يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.[2]

3- يرى ستيف سمث أن إدارة التغيير هي: عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتقرير التغيير المراد إحداثه.[3]

المطلب الثاني: أنواع وأنماط التغيير

يمكن التمييز بين عدة أنماط من التغييير وذلك حسب المعيار المستخدم حيث أن عملية نجاح التغيير تتطلب فهما لطبيعة التغيير وأنواعه وهي كالتالي:

I- حسب درجة شمول التغيير: هذا المعيار أخذ درجة شمول التغيير معيارا للتمييز بين نوعين من التغيير هما: **التغيير الجزئي** الذي يشتمل على جانب واحد فقط، مثل الاهتمام بالجانب التكنولوجي، أما **التغيير الشامل** فهو الذي يهتم بكافة الجوانب المختلفة الأخرى، سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو اجتماعية، إلا أنه يعاب على التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متأخرة مما يقلل من فعالية التغيير.

II- حسب مصدر التغيير: تصنف أنواع التغيير إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

1- التغيير المتعمد: يكون هذا التغيير متعمدا، أي صادرا من السلطة الداخلية للمؤسسة ويتناول الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

---

[1] د. سعد بن مرزوق العتيبي، **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، 29-30 مارس 2005، جدة، المملكة العربية السعودية، من الموقع الشبكي: http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp بتاريخ 07/03/2006، ص 30.

[2] د. مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 375.

[3] محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 375.

2- التغيير المفروض: وفي هذه الحالة يصدر التغيير بناء على قوى كالقوانين الحكومية أو توصيات صادرة من مؤسسات رسمية، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات أو مؤسسات خارج أسوار المؤسسة التي عليها أن تنفذه.

3- التغيير التكيفي: وهذا التغيير ليس متعمدا أو صادرا من السلطة الداخلية وليس مفروضا من السلطات الخارجية إنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي أنه ليس له قنوات رسمية لتدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي بسبب أو لآخر من بين الأسباب التالية:

1- لتطوير بعض إجراءات العمل.

2- يجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة.

3- لمواجهة موقف استثنائي.

4- للاستفادة من فرصة مواتية.

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير هما:

أ-التغيير المخطط: وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمؤسسة وفقا لتدبير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى. وتحدث التغييرات المخططة من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.[1]

والتغيير المخطط هو ذلك التغيير الذي يتم تصميمه وتطبيقه في المؤسسة بشكل نظامي وفي التوقيت الملائم وذلك وفقا لتوقع حدوث بعض التغييرات في البيئة أو داخل المؤسسة مقدما.

ونميز في هذا الإطار **التغيير المخطط من خلال تغيير سلوك الأفراد:** حيث إن التطور التنظيمي وتعديل السلوك يمثلان المدخلين الرئيسيين لتنفيذ التغيير التنظيمي من خلال الأفراد. وباختصار فإن نماذج التطور التنظيمي ترتكز على مبدأ تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد في المؤسسة.[2]

ب- التغيير غير المخطط العشوائي: وهو التغير الذي تقوم به المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة كالتغييرات في بعض عناصرها (التغيير الجزئي) نتيجة لضغوط خارجية مما يسفر عن نتائج غير مطلوبة وضارة.[3]

والمديرون الذين يقومون بالتغيير كرد فعل ينفقون كثيرا من وقتهم في التغيير وإعادة التغيير للمؤسسة، حيث يكون عملهم عشوائيا إلى حد كبير وفي عجالة مما يضر بالمؤسسة، وعليه فإن التغيير المخطط يفضل بشكل

---

[1] **إدارة التغيير والموارد البشرية**، ورقة فلسطينية مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم،السودان، 16-2003/12/18، ص 1-2.

[2] دافيد ويلسون، **إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير**، ترجمة تحية عمارة، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 56.

[3] محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، **مبادئ الإدارة**، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص 308.

كبير على تغيير رد الفعل، ويتطلب ذلك أن يكون لدى المؤسسة قدرة عالية على توقع التغييرات المحتملة في بيئتها وفي داخلها، حتى يمكنها أن تضع خطة ناجحة للتغيير.

قد تختار القيادة الإدارية نوعا أو أكثر من أنواع التغيير عندما يكون لديها الأسباب والمبررات الكافية لذلك، إلا أنه من الضروري الابتعاد عن التغييرات العشوائية والأخذ بالتغيير المخطط الذي هو من أهم وأكثر الأنواع استخداما لما له من مميزات وإيجابيات عديدة لكافة المؤسسات وما تحققه من نتائج تزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة.

يمكن القول أن أساليب التغيير لا تخرج عن أسلوبين يمارسهما غالبية من يشرفون على أي عملية تغيير وهما: الأول وهو التغيير الذي يتم بصورة متدرجة، والثاني الذي يتم بصورة سريعة.

ج- المزج بين الأسلوبين: عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، أو التقدم من نوع لآخر، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا تجاه إحداث تغيير جذري وسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي ومهم كتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة (TQM)*. وبشكل تزامني وإدخال تحسينات فعلية على العمليات وكيفية سيرها، وفي نفس الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين، نظرا لتغيير الظروف والمطالب والأولويات.

ولا شك أن إعادة تقويم الحاجة إلى التغيير تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداثه بفعالية، كما أن إلمام القائمين على عملية التغيير بأساليبه الثلاثة التي شرحت سابقا يعتبر المفتاح الثاني لنجاح هذه العملية.

المطلب الثالث: قوى التغيير ودواعيه

من التصنيفات الأكثر قبولا وانتشارا هو تصنيف القوى والمسببات التي تدفع للتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولا: القوى الخارجية:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيرا في المؤسسة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظرا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات الخارجية للمؤسسات، وتصنف القوى الخارجية إلى قوى تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية، وستعرض بإيجاز كما يلي:

1-1 القوى الاقتصادية: وتعد الأوضاع الاقتصادية قوة رئيسية في النظام الاقتصادي الحر ومن أهم المتغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت تأثيرا كبيرا على نظم الإدارة ما يلي:

- سياسة خصخصة القطاعات الاقتصادية وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية، وحدّة المنافسة بين الشركات، وظهور شركات متعددة الجنسيات والانفتاح الكبير في الأسواق.
- التغيرات الأساسية في مفهوم عملية التنمية الاقتصادية نفسها والتركيز على النوعية بدلا من الكم.
- ارتفاع الأهمية النسبية للقطاعات الخدمية على حساب القطاعات الإنتاجية.

* TQM: Total Quality Management

- التجارة الدولية حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصا ومشكلات عديدة، ولابد أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الإتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.
- التنافس الحاد بين المؤسسات.

1-2 القوى التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير في القرن الحالي، حيث يبدو واضحا التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التقدم التكنولوجي في الدول الصناعية تغيرا موازيا في هياكل وقوى العمل بها، حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى الشكل المستطيل وتحولت المؤسسات إلى مؤسسات العقول والمعرفة وليس مؤسسات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في أساليب ومناهج التدريب وتغير معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير هو التقدم في وسائل الإتصالات التي سهلت الانفتاح العالمي والتبادل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي بين كثير من دول العالم.

إن هذه القوى والتغيرات التكنولوجية والإنفجارات العلمية وبسرعة تواليها تؤثر بدرجة كبيرة في إطارات الإدارة في مجالات متعددة منها التخطيط ووضع الإستراتيجيات والأهداف، وخلق تخصصات جديدة وتغير الطلب على المهارات القائمة، وبالتالي حدوث تغيرات تنظيمية هيكلية في عدد المستويات التنظيمية وفي الأدوار ومحتويات الوظيفة، ونتيجة لكل ذلك تشتد الحاجة لإدارة التغيير من أجل توافق أنشطة المؤسسة المختلفة وأساليب وطرق عملها ومواقعها مع متطلبات التغيرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

تتمثل الأسباب التكنولوجية في التغيرات التي يشهدها العالم، حيث تعد الاكتشافات والاختراعات التقنية وأجهزة الحاسب الآلي ووسائل الإتصال الحديثة والبريد الإلكتروني من العوامل التي تؤثر على بيئة العمل، ومهامه وعملياته ما يتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية، أو سلوك العاملين وحاجاتهم وتوقعاتهم.

1-3 القوى الاجتماعية: تتمثل هذه القوى في العادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم، والاتجاهات والمواقف نحو العمل، والنمو المضطرب في السكان وتعدد الثقافات[1]. وزيادة الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك.

وهناك على الساحة العالمية متغيرات اجتماعية كبيرة على مستوى العالم منها الاهتمامات المتزايدة بحقوق العمال والمشاركة والرقابة الذاتية وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية، وظاهرة تعدد الجنسيات في قوى العمل واختلاف تكوين الثقافات وتداخل الحضارات، وبالتالي التغيير في قوى العمل بالمؤسسات وأساليب إدارتها وتدريبها.

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 339.

كان للتطور التكنولوجي آثار كبيرة على الهياكل والسلوك الاجتماعي للجماعات والأفراد مما أثر بالتالي على الظواهر المادية للحياة، ووسائل المعيشة وعلى الإتصالات وأدوات الإنتاج، وعلى النظم والمفاهيم الإدارية وأساليب الأداء الإداري في المؤسسات المختلفة، فالتغيرات في القيم والعادات تؤثر على سلوك العاملين وممارساتهم وأدائهم لأعمالهم وعلى تعاملهم مع زملاء العمل ورؤسائهم وعلى فاعلية استقبالهم وإدراكهم للمعلومات والبيانات وتصنيفها وتوجيهها، كما تؤثر التغيرات الاجتماعية على تفضيلات الأفراد وميولهم للعمل في مجالات ووظائف معينة.

كذلك تؤثر التغيرات الاجتماعية على أنماط القيادة وأساليب التحفيز حيث زاد اهتمام الأفراد بالحوافز المعنوية والنفوذ والحرية أكثر من مجرد التطلع إلى الحوافز المادية، فانشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة والرقابة الذاتية والعدالة الاجتماعية.[1]

1-4 القوى السياسية والقانونية: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المؤسسات المتأثرة بهذا التحول، الأمر الذي يؤثر في المؤسسات فيدفعها إلى تغيير أهدافها وسياساتها مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي...).

مما تقدم يتضح أن المتغيرات البيئية الخارجية كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية، تعمل على تغيير الأهداف العامة والخاصة في المؤسسة وعلى المؤسسة أن تستجيب لمقتضيات التغيير والتكيف الملائم كي تحقق استمرارية البقاء في الأسواق والاستقرار والثبات في ظل كل هذه المتغيرات خصوصا العولمة والتجارة الحرة، ومن هنا برزت الحاجة إلى إدارة التغير كاختيار استراتيجي.

ثانيا: القوى الداخلية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة بسبب عمليات المؤسسة والعاملين فيها ومن بين هذه القوى والمسببات ما يلي:

2-1 التغير في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها: إن إجراء أي تعديل في أهداف المؤسسة سواء بوضع أهداف جديدة أو تغيير أهداف حالية يدفعها إلى عمل تغييرات في البعد الهيكلي أو في البعد السلوكي بحيث تساعده على تنفيذ هذه الأهداف.

وقد بين أكثر من باحث أن أهداف التغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:[2]

- زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

---

[1] نخبة من العلماء والباحثين، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار الأمين، القاهرة، 2005، ص 24.

[2] مبارك بنيه ضامن العنزي، **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مرجع سبق ذكره، ص (15-18).

- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المؤسسات، فالمؤسسة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها.
- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
- زيادة فهم عمليات الإتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة.
- معالجة مشاكل القوى العاملة (الندرة والفائض)، تدني معنويات العاملين وعدم رضائهم عن العمل، وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي، أو حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تولي قيادة جديدة ذات مؤهلات عالية وأفكار ومبادئ إدارية جديدة وطموحات عالية.
- الرغبة في زيادة الإنتاج.
- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المؤسسة لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضرورات ومستجدات التطور والتحسن المستمر في الأداء.

2-2 أسباب هيكلية وتنظيمية (داخلية):

لقد بينت النظرية الكلاسيكية دراسة الهيكل التنظيمي والذي يشمل التغييرات المتعلقة بتقسيم العمل وخطوط السلطة والمسؤولية وتحديد العلاقات بين الوظائف وتطبيق نظام اللامركزية يؤثر على التنظيم ككل، مما يدفعه إلى إحداث التغيير المطلوب، وقد بين ريتشارد ل. دافت(Richard L Daft) أن إعادة الهيكلة أوما يسمى أحيانا بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة في المؤسسة، مما يؤدي إلى تنسيق أفقي ومرونة أكبر للاستجابة للتغيرات البيئية، ويتطلب ذلك طرح الأفكار التقليدية جانبا فيما يخص أداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل.[1]

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- زيادة إدراك العلاقة الوثيقة بين البيئة الإدارية في رغبة العامل في تسخير قدراته الكامنة للعمل كافة.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية، فقد يتعلق العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المؤسسة إلى مستوياتها الدنيا، كما يمكن أن يؤدي تعدد المستويات التنظيمية إلى بطئ انتقال المعلومات من مستوى لآخر، وذلك بسبب وجود عجز في الاتصال الفعال وقد تحدث العوامل

[1] مبارك بنيه ضامن العنزي، مرجع سابق، ص (15-18).

الإجرائية نتيجة الفشل في اتخاذ القرارات أو تأخر وصول المعلومات (الاتصال) أو عدم فعالية الأسلوب القيادي.

ثمة علاقة وتداخل بين قوى التغيير الخارجية مع قوى التغيير الداخلية ومن الصعوبة التفرقة بينهما.

المطلب الرابع: مداخل التغيير

إن مجالات التغيير حظيت بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهنيين في مجال التغيير التنظيمي، وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير إلى عدة مجالات مختلفة في المؤسسة كما قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، ويمكن استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي في المداخل التالية:

أولا: المدخل الوظيفي

يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف المؤسسة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المؤسسة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المؤسسة وحركة عناصرها.

كما أن تغيير فلسفة المؤسسة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل هو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

ثانيا: المدخل الإنساني

يعد الإنسان العنصر الموجه لحركة التنظيم الإداري ويلعب السلوك الإنساني في المؤسسة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتوقف إحداث التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وتعاونهم في انجاحه، وانطلاقا من ذلك فقد ركز الكثير من الكتاب والباحثين على إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل ويتمثل ذلك في ناحيتين هما:

- **التغيير المادي للأفراد:** من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
- **التغيير النوعي للأفراد:** وذلك بالتركيز على رفع المهارات، وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

إن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المؤسسة وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين هما:

أ- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاثة مداخل:

* **الإحلال:** أي الاستغناء عن العاملين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

* **التحديث التدريجي للعاملين:** بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

* **تدريب العاملين:** الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

ب- الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات: وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات، ويطلق على هذا التغيير اصطلاح "التنمية الإدارية"، وتركز التنمية التنظيمية على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين، كما يمكن تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات أعضاء المؤسسة من خلال عملية الإتصال، واتخاذ القرارات وحل المشاكل وذلك بهدف زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة.

ثالثا: المدخل الهيكلي

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، والتكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المؤسسات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله، ويطلق على هذه العملية اصطلاح "**إعادة التنظيم**".

ويرى السلمي أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الإتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات.

رابعا: المدخل التكنولوجي

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدفق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المؤسسات المنافسة.

و**التكنولوجيا** لفظة معربة تعني التقنية وقد تعبر عن أنواع المعرفة الفنية، والعملية والتطبيقية، التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية، ذات الكفاءة العالية، والأداء الأفضل، مما يوفر على الإنسان جهده ووقته ويحقق للمؤسسات أهدافها.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المؤسسة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما فيما يلي:

الاتجاه الأول: وهو ذلك الاتجاه الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا في الهيكل التنظيمي.

خامسا: المدخل عبر تغيير الترتيبات المادية

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون الترتيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل

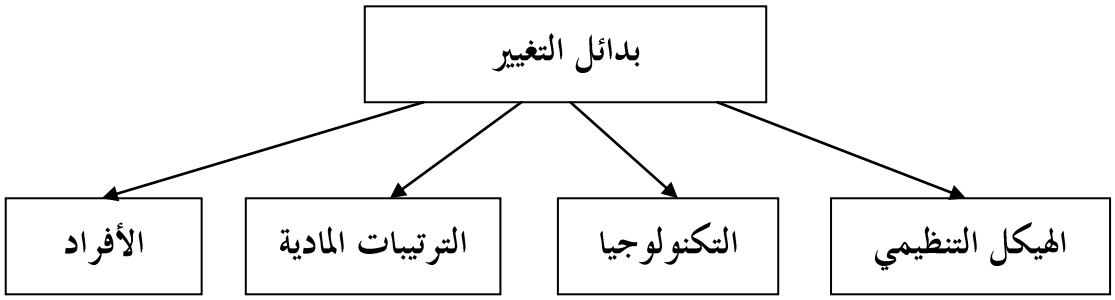
الرسمي والحاجات الاجتماعية، حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، كفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم.

يستهدف التغيير والتطوير التنظيمي ربط المؤسسة ككل ببيئتها وتلاؤمها معها بنجاح، وليس فقط تطويرها داخليا ولكن وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المواتية للنمو. ويتم ذلك بإحداث التغيير اللازم لتتوافق أساليب الأداء الحالية وممارسة السلطة مع متطلبات البيئة المحيطة.

وقد أوضح (Leavitte) هذا التفاعل بين أجزاء المؤسسة المختلفة أي بين المستوى التكنولوجي والهيكل التنظيمي، والواجبات والأدوار والأفراد، بمعنى أن أي تغيير في أحد هذه العناصر تمتد آثاره إلى الثلاثة عناصر الأخرى، لذلك فإنه عند إحداث التغيير للتكيف يجب أن ينظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تتكون من أجزاء متصلة متفاعلة، وبذلك نكون أكثر استعدادا للتعامل مع النتائج المتوقع حدوثها في الأنظمة الجزئية الأخرى، وبتحديد هذه التغيرات ومعرفة آثارها تستطيع المؤسسات أن تتكيف بنجاح مع العوامل البيئية المحيطة.[1]

وعادة ما تتمثل أهداف إحداث التغيير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالمجالات الرئيسية الآتية: الأفراد وجماعات العمل، الهيكل التنظيمي، الترتيبات المادية، والتكنولوجيا.

شكل رقم (05) بدائل التغيير:



المصدر: صلاح بن فالح عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

يمكن تلخيص ما سبق حول **مجالات إحداث التغيير في المؤسسة** فيما يلي:

إن التغيير يمكن أن يحدث في كل أجزاء المؤسسة، يقول (Leavitte) أن معظم التغيير الذي قد يحدث في كل أجزاء المؤسسة قد يتعلق باستراتيجيتها، أو بهيكلها وتصميمها التنظيمي، أو بالتقنية والعمليات الخاصة بها، أو في الأفراد العاملين لديها[2].

ويظهر الجدول التالي معظم المناطق الشائعة في عمليات التغيير بالمؤسسات والتي تقع تحت المجموعات الأربع السابقة.

---

[1] د.حسين حريم، **إدارة المنظمات، منظور كلي**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 290.

[2] محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 317.

جدول رقم (02): المناطق الشائعة في عمليات التغيير التنظيمي

الاستراتيجية	هيكلة التنظيم وتصميمه	التقنية والعمليات(التكنولوجيا)	الأفراد
- الأهداف الاستراتيجية - الاستراتيجية العامة - محفظة الأعمال - الاستراتيجيات الوظيفية - الشراكة والتحالفات - التدويل والعولمة	-تصميم الوظائف - تجميع الأنشطة في وحدات - علاقات السلطة - توزيع السلطة في المنظمة - أدوات التنسيق - هيكل السلطة التنفيذية والاستشارية - التصميم العام للتنظيم - الثقافة التنظيمية - إدارة الموارد البشرية	- المعدات والآلات - مراحل التشغيل - نتائج العمليات - نظم المعلومات - نظم الرقابة	القدرات والمهارات - الأداء - الإدراك - التوقعات - الاتجاهات - قيم العمل

المصدر: محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 317.

المطلب الخامس: مراحل التغيير التنظيمي

طرح العديد من المهتمين بالتغيير التنظيمي عدة نماذج لمراحل وخطوات التغيير التنظيمي، وأول هذه النماذج هو النموذج المشهور الذي قدمه كيرت ليفن (Kert Leven)، وهذه المراحل هي: [1]

1- الإذابة، 2- التغيير، 3- التجميد.

شكل رقم (06) مراحل التغيير



المصدر: د. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، مرجع سبق ذكره، ص 437

فيما يلي مراحل التغيير التنظيمي وفقا لهذا النموذج:

1- مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد): وهي مرحلة الإعداد والاستعداد من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها ومن ثم ينتج شعور لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك، وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم.

[1] د.أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 437.

تمثل خطوة الإذابة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة من عاملين و أقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، و لا يمكن للمؤسسة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة[1].

2- مرحلة التغيير: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ والتغيير حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولابد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك، ويشير (ليفين Leven) إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة وأخذ الوقت المطلوب واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

3- مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد): وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير. ويمكن القول أن حدوث أي خلل في هذه المرحلة يؤدي إلى التخلي عما توصل إليه من تغيير، أو نسيانه بسهولة مما يعني فشل التغيير وعدم تحقيق أهدافه.

ويلخص الجدول التالي المراحل الثلاثة لعملية التغيير وفقا لنموذج كيرت ليفين:

جدول رقم (03) نموذج كيرت ليفين لمراحل التغيير Kert Leven

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	**التغيير**	**إعادة التجميد**
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الناس والأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: د.حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 496 .

افتراضات هذا النموذج: يستند نموذج كيرت ليفين على بعض الافتراضات ومنها:

1- أن الهدف من عملية التغيير هو تعلم مهارات جديدة أو تغيير الاتجاهات والسلوكيات القديمة.

2- لابد من توفر الرغبة للتغيير لدى الإدارة والعاملين.

3- أن العاملين هم المحور الأساسي في عملية التغيير وبالتالي لابد من تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم.

4- لابد أن يأخذ في الاعتبار أن التغيير يقاوم من قبل الأفراد.

[1] د.أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** مرجع سابق، ص 437.

للتغيير هدفان أساسيان هما:[1]

1.تكيف أو تلاءم التنظيم مع البيئة التي يعمل فيها.

2. مقابلة التغيرات التي تحدث في سلوكيات الأفراد والعاملين في المؤسسة.

وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن تتبع بعض أو كل من الطرق التالية:[2]

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير والتطوير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- الاستمرار في تدريب العاملين والمشتركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتغيير والتطوير التنظيمي وأدواته.

3- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

4- بناء أنظمة حوافز تشجيع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.

5- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التطوير.

6- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصورات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية أو في العمليات الإدارية.

هناك من يطرح نموذجا آخر للتغيير وبأربع مراحل وهي موضحة في الشكل التالي:

المرحلة الأولى- مرحلة الإعداد للتغيير: هي مرحلة مهمة حيث ينبغي أن تشعر المؤسسة أن هناك حاجة للتغيير، ومن ثم تقوم بتلمس المشاكل أو النظم التي تحتاج إلى تغيير أو تحديد النظم الجديدة المقترحة، وكذلك التأكد من إمكانية إحداث التغيير المطلوب لأنه من الممكن أن تكون هناك حاجة للتغيير، ولكن لا يمكن إحداثه بسبب عدم توفر الإمكانيات المادية، أو عدم وجود التنظيم الذي يقود التغيير في المؤسسة، كما يجب في هذه المرحلة توقع أسباب مقاومة الأفراد للتغيير والاستعداد لمعالجة هذه المقاومة، والحرص على إقناع الأفراد بالتغيير . وتشتمل هذه المرحلة على عدة خطوات هي:

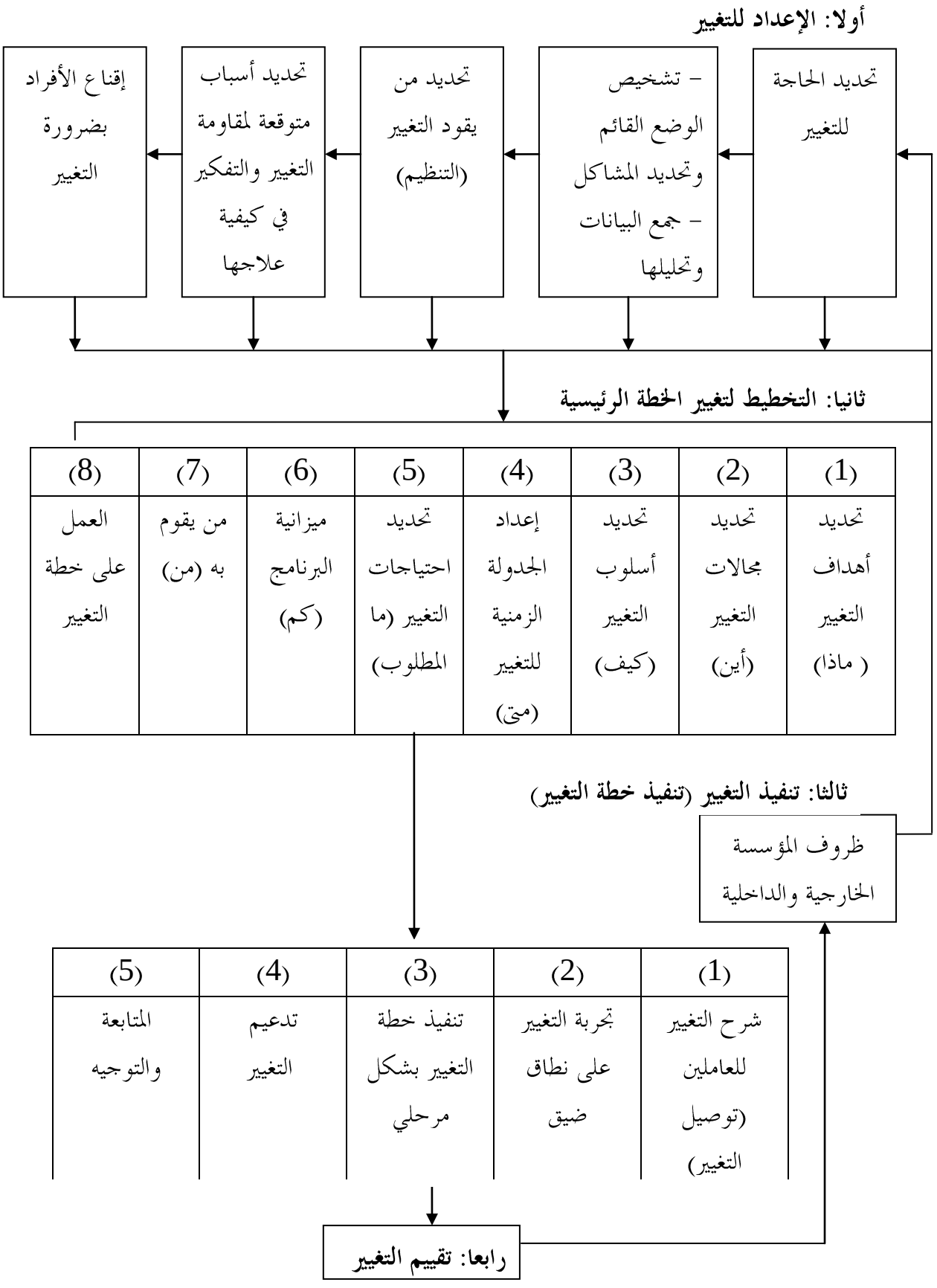
- تحديد الحاجة للتغيير هل هو نتيجة لظروف وتغيرات خارجية، أو نتيجة لمشاكل داخلية في هيكل المؤسسة، أو سلوكيات العاملين أو التكنولوجيا المستخدمة.
- تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل.
- تحديد التنظيم الذي يقود التغيير.
- تحديد أسباب مقاومة التغيير وكيفية علاجها.
- إقناع الأفراد بضرورة التغيير من خلال عرض المبررات والأسباب الداعية للتغيير ووضع تصور جديد للنظام الجديد ومميزاته.

---

[1] أ.د.سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية منقحة**، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005،ص 633.

[2] د. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، مرجع سبق ذكره، ص 443.

شكل رقم (07) نموذج مقترح للتغيير التنظيمي في المؤسسة



المصدر: صلاح بن فالح عبد الله البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

المرحلة الثانية– التخطيط للتغيير: تعد هذه الخطوة من أهم خطوات التغيير ويتم بها تحديد مجالات التغيير وأهدافه وتحديد الزمن الذي يتم فيه الانتهاء من التغيير وتوزيع أعماله على الجهة المنفذة، بالإضافة إلى وضع ميزانية تقديرية لتكلفة التغيير.

المرحلة الثالثة– تنفيذ خطة التغيير: بعد انتهاء المرحلة الثانية وهي التخطيط للتغيير يأتي دور تنفيذ الخطط التي تم رسمها مسبقا مع الأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

- **شرح التغيير للعاملين:** إن فهم العاملين لخطة التغيير عنصر مهم لضمان التزامهم بتنفيذها وتحميسهم لها، كما أن مشاركة العاملين في عملية التغيير في المؤسسة تساعد بشكل أو بآخر على نجاح التغيير وتحقيق أهدافه.
- **تجربة التغيير على نطاق ضيق:** ويفضل أن يتم تجريب التغيير على قسم واحد في البداية حتى يمكن تحديد العوامل والأسباب التي تساعد على نجاح التغيير، وأيضا الإطلاع على عوائق التغيير، كما أن نجاح التغيير في قطاع معين يعطي انطباعا جيدا لدى العاملين على الإيجابيات التي يقدمها التغيير، وبالتالي يجعل الأفراد يقبلون التغيير في باقي الأقسام الأخرى.
- **تنفيذ التغيير على نطاق الخطة الموضوعة:** لابد من تنفيذ الخطة الموضوعة وذلك حسب الجدولة الزمنية وتحت رقابة وإشراف مدير التطوير.
- **تدعيم التغيير:** لدعم التغيير لابد من تشجيع الأفراد الملتزمين بالتغيير وتقدير جهودهم، وذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يحرصون على نجاح التغيير ومعاقبة الأفراد الذين يرفضون التغيير وإزالة العقبات التي من الممكن أن تكون عائقا أمام نجاح التغيير ومما لاشك فيه أن دعم الإدارة العليا يضمن له الحيوية والاستمرار والنجاح.
- **المتابعة والتوجيه:** وتتم المتابعة بتوفير معلومات دقيقة وسريعة عن نتائج تنفيذ التغيير ومدى تحقيق التغيير للنتائج المرجوة، وذلك حسب الخطة الموضوعة مسبقا، مع الأخذ في الاعتبار تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.

المرحلة الرابعة– تقييم التغيير: في هذه المرحلة يتم التأكد من وجود فجوة بين نتائج تنفيذ خطة التغيير والنتائج التي كانت متوقعة، ومعرفة أسباب الانحراف إذا وجد، وكيف يمكن علاجها والاستفادة من هذه النتائج عند عملية التغيير في المستقبل باعتبار أن عملية التغيير عملية مستمرة.

المطلب السادس: مسؤولية التغيير

السؤال الذي يطرح هنا **من له سلطة التغيير داخل المؤسسة؟**

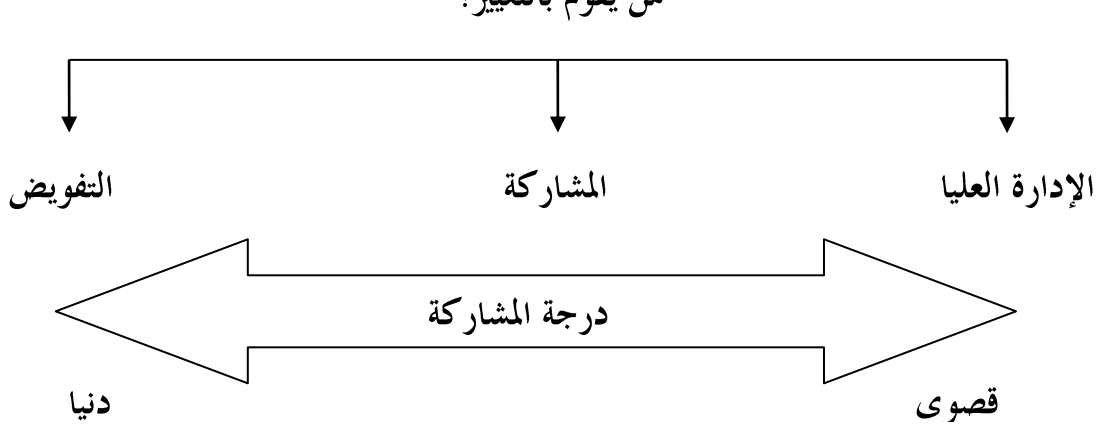
تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد:

1- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.

2- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.

3- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

شكل رقم (08) مسؤولية التغيير



المصدر: د. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، مرجع سبق ذكره، ص 423.

ويوضح الشكل العلاقة بين هذه الطرق الثلاثة، التي تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

أولا: الإدارة العليا:

يستأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير، ويصدرون كل القرارات، ويقومون بالتعرف على المشاكل، إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهم، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، وتميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المؤسسة.

1- تغيير الأفراد: فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

2- تغيير الجماعات: فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المؤسسة بشكل ترغبه.

3- تغيير هياكل التنظيم: ويضم ذلك التغييرات مثل أنظمة التخطيط للمكاتب وإجراءات العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوظيفية.

ثانيا: المشاركة:

تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين ذوو كفاءة وأهلية للمشاركة، وتتم مشاركة العاملين في التغيير والتطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

1-اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار بديل (أي اتخاذ قرار) مناسب لها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل، واختيار ذلك البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم.

2-الحل الجماعي للمشاكل: وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

و ينطوي مدخل المشاركة إما على قيام المستويات الدنيا بتحديد المشكلة، وكذلك الحلول البديلة أو التركيز على إيجاد الحلول البديلة بواسطة المستويات الدنيا بعد أن تكون الإدارة العليا قد حددت المشكلة [1]، تهدف إلى الاهتمام بالعنصر البشري وإتاحة الفرصة له للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير وتأخذ هذه الاستراتيجية إحدى صورتين:

الصورة الأولى: أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد الحلول التي تحل محل البديل القائم، وفي هذه الحالة يقتصر دور العاملين على اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمؤسسة.

الصورة الثانية: تتم المشاركة بصورة أكثر عمقا حيث تقوم الإدارة مع العاملين بتحديد المشكلة وتحديد البدائل واختيار أسباب الحلول لحدوث التغيير.

ثالثا: التفويض:

تقوم الإدارة العليا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب، وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب، واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.

نخلص مما سبق إلى أن الاستراتيجية المناسبة لإدخال التغيير تختلف حسب اختلاف الظروف، إلا أننا نميل إلى تفضيل استخدام استراتيجية المشاركة المبنية على مشاركة العاملين في إحداث التغيير، وبالتالي تقل درجة مقاومتهم للتغيير بل يكونون أكثر حماسا للتغيير لأنه نابع من أفكارهم.

المطلب السابع: مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

إن عملية إحداث التغيير سواء كانت محددة أو واسعة تتوقف على قبول الأفراد والجماعات لها ومدى تعاونهم لإنجاح هذه العملية، وفي هذا المقام نقول أن أكثر شيء يجب أن ينتبه له من يقوم بعملية التغيير هو أثر

---

[1] د.صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص 379-380.

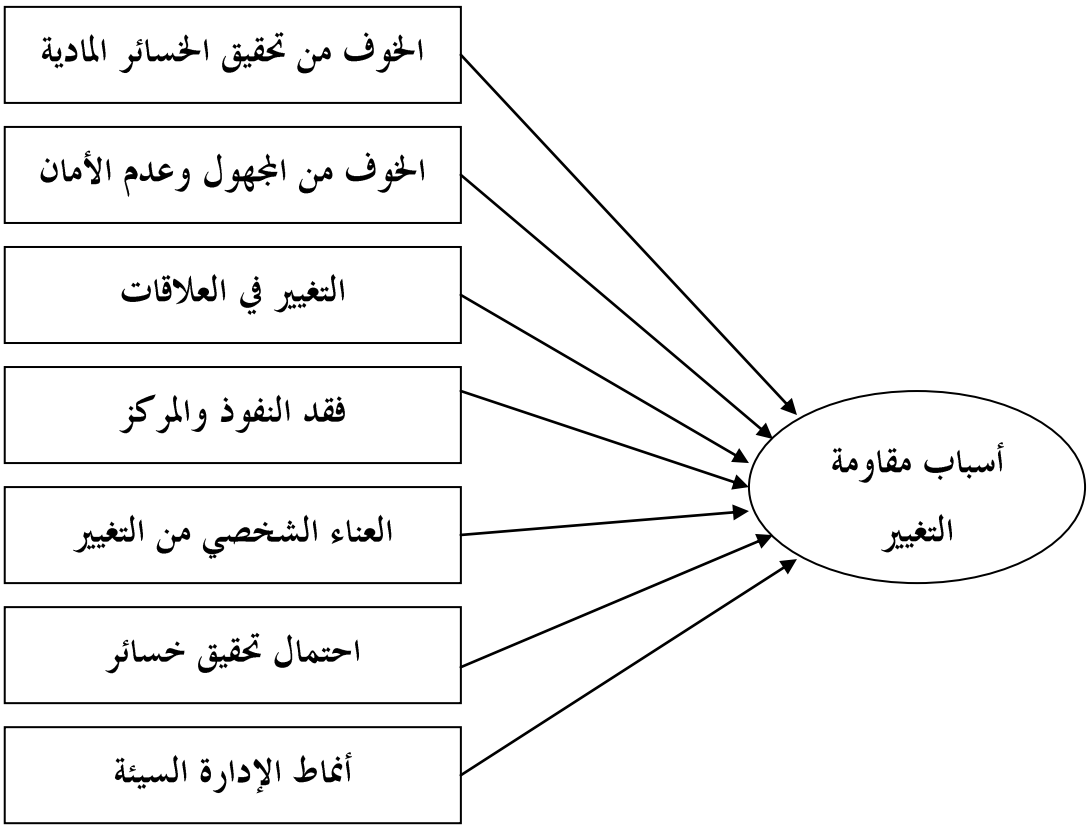
التغيير على الأفراد و جماعات العمل في المؤسسة. لذا تنصح الإدارة حينما تتعامل مع الأفراد في أثناء عملية التغيير أن تراعي ظروف هؤلاء الأفراد وأن تنظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير سواء كانت مؤيدة أو معارضة له.

يتضح مما سبق أن نجاح أي تغيير في المؤسسة لتحقيق ما تصبو إليه يعتمد اعتمادا أساسيا على نوع السلوك الذي يقرره الأفراد حيال هذا التغيير ومدى دعمه وعدم مقاومتهم له.

أولا: أسباب مقاومة التغيير:

يلخص الشكل الآتي أهم أسباب مقاومة التغيير:

شكل رقم (09) أسباب مقاومة التغيير



المصدر: د. فؤاد القاضي، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، المطبعة العثمانية، مصر، 1997، ص 278.

ويمكن إيضاح أهم هذه الأسباب فيما يلي:[1]

1) الأسباب المالية، فإذا ما تضمن التغيير تحقيق مكاسب مالية للفرد فإنه سيعمل على إنجاحه، أما إذا تضمن التغيير تحقيق خسائر مادية للفرد فإنه سيعمل على مقاومته.

2) الخوف من المجهول، فكثير من الأفراد يقاومون التغيير حيث أن النتائج غير واضحة أو مؤكدة، فالاحتفاظ بالموجود أيسر من الدخول في المجهول والبحث عن المفقود.

[1] د.فؤاد القاضي، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، المطبعة العثمانية، مصر، ص 267.

3) التغيير في العلاقات والارتباطات الشخصية، فالتغيير في النواحي الفنية قد يصاحبه تغيير آخر في الارتباطات والعلاقات الشخصية وهو ما يؤدي إلى مقاومة التغيير.

4) عدم فهم أهداف التغيير ومبرراته والخوف من زوال بعض الامتيازات والقوى والتوازنات بين الإدارات.

5) العناء الشخصي من التغيير، وصعوبة تغيير عادات الفرد، فمثلا تغيير مكان عمل الفرد إلى مكان آخر يتبعه تغيير في عاداته ومجريات أموره والتي تتمثل في عادات تأصلت فيه، وكل عادة رئيسية يتبعها عادات فرعية يصعب أيضا التحرر منها، فمثلا يترتب عن هذا النقل إلى تغيير مواعيد خروج العامل من مترله وعودته إليه ووسائل انتقاله التي تعود عليها، وإقامة علاقات جديدة بمرؤوسين جدد وبمكان عمل جديد.

6) التجربة السابقة من التغيير وأثرها على قبول الفرد له، فإذا ما حدث أن الفرد لم يكن موفقا عند إحداث تغيير سابق فإن ذلك عادة ما يترك أثرا في ذاته، فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكل تغييير.

ويوضح الجدول التالي خمس مصادر لمقاومة التغيير من الفرد والجماعة:

جدول رقم (04) مصادر مقاومة التغيير:

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
• العادات، القيم، السلوك المترسخ. • التعود على الأساليب القديمة • الحرمان من المزايا، الخوف من فقد الوظيفة أو المركز أو السلطة. • الذات العليا (الأنا)، الرغبة في السيطرة المتأصلة والتي ترفض كل ما هو جديد. • بقاء الوضع الحالي على ما هو عليه.	• التقاليد، الأعراف • الشكلية، تقاليد الجماعة. • العدوانية، الاستيلاء من الغرباء على المنظمة • الاتصالات المحدودة، عدم الثقة في القيادات، التبادل المحدود للمعلومات • التصدي لمحاولات التطور.

المصدر: د. فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

ثانيا: العوامل التي تزيد مقاومة التغيير

يمكن حصر العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير بالنقاط التالية:[1]

1- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.

2- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

[1] د. محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 114.

3- تشكل رأي جماعي ضد التغيير: حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

4- السلوك الدفاعي العلني: والذي قد يتمثل في الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء إلى النقابات أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.

5- السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر: وذلك من خلال ضعف الولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي أو الانسحاب.

ثالثا: التغلب على مقاومة التغيير

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في القسم أو المؤسسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير.

ومن أهم المراحل الأولية في التغلب على مقاومة التغيير **إشعار العاملين بالتغيير:** حيث يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال فترته الانتقالية الأولى، حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات، وماهو المطلوب بشكل دقيق، مما يحدث الأخطاء وعدم إنجاز العمل بكفاءة عالية، ولهذا نجد مقاومة العاملين لعملية التغيير. ولتقليل هذه المخاوف والالتباس يجب على من يقوم بالتغيير تعريف العاملين به بطريقة واضحة وفعالة، وكذلك المهارة المطلوب تعليمهم وتدريبهم عليها للقيام بالتغييرات بكفاءة واقتدار.[1]

وفي هذا الصدد وجد خبراء الإدارة في مؤسسة (Devloping Dimension International DDI) الأمريكية (مؤسسة تطوير الأبعاد الإدارية) بعد تجربة عملية على ما يزيد عن ثلاثة آلاف من المديرين والعاملين في مشروع الإدارة التفاعلية أن هناك خطوات أساسية تمكن المدير أو المسؤول الذي يتولى التغيير، من تقليل مقاومته سميت الخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير وهي :[2]

1- تقديم جميع المعلومات عن التغيير: يتم ذلك عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير ولما سوف يتم إنجازه، وكيف سيكون تأثير التغيير على المؤسسة والأفراد ومجموعات العمل بشكل محدد.

2- بيان أثر التغيير على الأفراد: حيث وجد أن الموظفين يكونون سعداء إذا تم إخبارهم بتفاصيل التغيير المنوي إحداثه بانفتاح وأمانة وتبيان كيف سيؤثر التغيير على الأفراد والمجموعات من حيث مزاياه، وسلبياته

[1] John P.Kotter, **Le changement**, **conduire le changement:huit causes d'échec,** Harvard Business Review, édition d'organisation, Paris, 2000, p 4.

[2] د. محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 117-118.

لأن ذلك يضيف مصداقية كبيرة على الحديث، ويجب أن تكون المعلومات صحيحة ولا تركز على السلبيات كثيرا، لأن ذلك يزيد من فرص المقاومة.

3- مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير: يكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير وأن هناك حاجة إلى مساعدة الجميع في ذلك، ويجب تفهم شعور الموظفين تجاه التغيير، حتى ولو عبروا عن عدم رغبتهم بحدة وعصبية، وهنا يأتي دور الإدارة بأن تسمع وتتجاوب مع المشاعر والأسئلة والاهتمامات، وأن تشارك الجميع في المعلومات الصحيحة بقدر الإمكان.

4- الاتفاق على إحداث التغيير: في هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحداثه، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة، وقد عرف من خلال النقاش ماذا يحتاج الموظفون للقيام بالأعمال، وكيف يمكنهم مواجهة ذلك، كما تحدد الموارد المتاحة للمساعدة في ذلك مثل (التدريب، الأدوات، ومن يستطيع تقديم المساعدة في ذلك).

5- تنفيذ التغيير ومتابعته: يكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ماذا يجب على الموظفين وكذلك الإدارة أن يعملوه، ومن أهم الأشخاص الذين يمكن أن يقدموا المساعدة لتحقيق المطلوب، وهنا يجب التأكد من عملية الفهم السليم لخطوات التنفيذ، لجعل الأمور واضحة بين المديرين وبين من يقومون بذلك. كما يجب تحديد أوقات وتواريخ متابعة الأعمال وذلك لجعل القائمين بعملية التغيير يشعرون بجدية الأمر، وأن الإدارة تريد أن ترى التغيير يحصل في المستقبل القريب.

6- تلخيص ما تم التوصل إليه: قبل أن ينتهي النقاش في هذا الموضوع ينبغي على المدير تلخيص ما تم التوصل إليه، من أمور تم الاتفاق عليها، وأن يعبر عن قدرة الموظفين على القيام بالمهام الجديدة التي أوكلت إليهم، مما يرفع من روحهم المعنوية، ويجعلهم أكثر تعاونا لتنفيذ التغيير.

المطلب الثامن: عوامل نجاح التغيير

أولا: معالجة مقاومة التغيير:

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية التغيير، ومع إزدياد شدّة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المؤسسة، فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدّا وتكاد لا تذكر، ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وأن تبذل قصارى جهدها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف مقاومة التغيير ومن بين الإستراتيجيات والوسائل العامة لتقليص مقاومة التغيير ما يلي:[1]

1-التعليم والاتصال: ويتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات التغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه.

[1] د.حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 296.

2-المشاركة: وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم، أو تشكيل لجان وفرق عمل.

3-الدعم والموازاة: تقديم المساندة الاجتماعية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها.

4-التفاوض والقبول: تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات، وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.

5-التحكم والإستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية.

6-الإكراه الصريح والضمني: استخدام القوة والسلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها في حال عدم الموافقة على التغيير.

ثانيا: عوامل نجاح التغيير

للتغيير الإداري أشكال مختلفة منها: إعادة الهيكلة، الهندرة، والجودة الشاملة وغيرها.وقد وضعت بعض المبادئ للتواؤم مع التغيير، ومساعدة المديرين في إنجاحه وهي:

1- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.

2- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.

3- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون[1].

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها، لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فإن أي خسارة لأي عميل يعني ذلك تأثر مستقبل المؤسسة وتعرض بقائها للخطر.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ونظرا لحداثة هذا

[1] د. محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف موحد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها فيما يلي:

1) عرفها (Goetsch and Davis) بأنها " الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تظافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة."[1]

2) كما تعرف بأنها "فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المؤسسة بشكل أفضل، وذلك بالتعرف على تطلعات وأمال المتعاملين معها، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم وللعاملين فيها، في ظل الإمكانات المتاحة والظروف المحيطة."[2]

3) عرف (Joblanski) جابلون سكي إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل."[3]

وعلى هذا تكون مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة حسب جابلون سكي، هي:

- إدارة مشاركة.
- تحسين العملية باستمرار.
- استخدام فرق العمل.

4) وهو ما يتفق مع ما ذكره (Royalmail) بأن (TQM) هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق حاجات المستهلكين."[4]

5) كما عرفها (James Rilay) وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل."[5]

ويركز هذا التعريف على جانب مهم من جوانب حركة الجودة الشاملة وهو التحسينات المستمرة في كل العمليات والوظائف، كما أنه ربط الجودة بالعميل، فإذا تحقق رضا العميل تحققت الجودة.

---

[1] د. إياد فاضل محمد التميمي، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين**، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أفريل 2006، ص 10.

[2] د.حسن صادق حسن عبد الله، **إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال**، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أفريل 2006، ص 08.

[3] د. فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، مصر، 1996، ص 24.

[4] Claude Bernard, **Le management par la qualité**, paris, 2000, p10.

[5] د. حميد عبد النبي الطائي، د. رضا صاحب آلي علي، د. سنان كاظم الموسوي، **إدارة الجودة الشاملة، TQM والإيزو ISO**، الطبعة الأولى، الوراق، عمان- الأردن، 2003، ص 17.

6) عرفت TQM من قبل (Baharat Wakhlu) على أنها " التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت."[1]

نستخلص من التعريف السابق أن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب:

- التفوق والتميز في الأداء التنظيمي.
- العمل على إسعاد وإرضاء المستهلكين.
- عمل الموظفين والمدراء مع بعضهم بروح الفريق.
- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية.
- القيام بالعمل الصحيح وبطريقة صحيحة ومن المرّة الأولى وفي كل الأوقات.

من أكثر التعريفات شمولية وإحاطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب رأينا هو تعريف الدكتور عمر وصفي عقيلي حيث يقول أنها " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمرارها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن."[2]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

باعتبارها مدخلا إداريا حديثا فإدارة الجودة الشاملة لها أهمية خاصة في المؤسسات المعاصرة، وتسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف:

أولا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تسعى (TQM) إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد المؤسسة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، وهي فلسفة جديدة لإدارة مؤسسات الأعمال تعمل على تحفيز القدرات والقابليات لأفراد المؤسسة في تحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج.

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجسد في الآتي:[3]

---

[1] مأمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2006، ص 18.

[2] د. عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، 2001، ص 31.

[3] د. صلاح الدين محمد أمين الإمام، **دورة إدارة الجودة الشاملة في بناء المصرف الريادي**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26-27 أفريل 2006، ص 05 .

1- أنه منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتّبع وأساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
2- أن الإلتزام به من قبل أي مؤسسة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها اتجاه مفهوم الجودة.
3- أن تطبيقه يعني أن المؤسسة لم تعد تهتم بالزبائن فحسب، وإنما تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل.
4- أن أهميته تنعكس على تحسين نوعية حياة العمل بين أفراد المؤسسة وتنمية روح فريق العمل.

ثانيا: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تهدف المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي:[1]

1- رفع مستوى الأداء العام للؤسسات، لأن من مهام (TQM) تفادي السلبيات تماما، بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال، بصورة صحيحة من أول مرة.
2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات التي تطبقها
3- تساهم (TQM) في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلا عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع، وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.
4- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المؤسسة التي تطبق (TQM)، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.
5- المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الإستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والنمو المتواصل.
6- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
7- تحقيق متطلبات العميل والتركيز على إرضائه بأعلى درجة ممكنة.
8- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل.
9- ترشيد الإنفاق العام بالمؤسسة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا لكل عمل المؤسسة.

المطلب الثالث: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد جميع المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال تنسيق جهود أفراد المؤسسة، والتحسين المستمر لمنتجاتها وزيادة حصتها التنافسية، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب الباحثين لم يستقروا على مرتكزات موحدة للـــ (TQM)، ونظرا لطبيعة هذا المبحث وأهدافه المتمثلة في دراسة إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة أو بعبارة أخرى إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، يتم التركيز على بعض المبادئ التي تخدم هذا الغرض.

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة على التركيز على التحسين المستمر وتحديد احتياجات العملاء، وتنمية ولاء العاملين وتعاونهم ومشاركتهم الكاملة في صياغة الأهداف، ونجمل هذه المبادئ فيما يلي:

[1] د. إياد فاضل محمد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

أولا– التحسين المستمر:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبارة عن عملية من التحسين المستمر، هذا يعني أن الجودة الشاملة ليست برنامجا له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة وتسعى فيها إدارة المؤسسة لتحقيق رغبات المستفيدين التي تعتبر متغيرة وغير ثابتة والتي ما تنتهي حتى تبدأ.[1]

وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات الإدارية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسة من الخطوات المترابطة، كما تعتمد فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة عمليات المؤسسة، ومنها أنظمة الموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي واعتبار التحسين المستمر مسؤولية شاملة ومشتركة بين الإدارة والعاملين.[2]

ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.

وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة.[3]

التحسين المستمر يعني قبول المكاسب الصغيرة والهامة كخطوة في الاتجاه الصحيح نحو الجودة الشاملة، إن تحسين العملية باستمرار يعزز المبدأ الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، وهو التركيز على الأجل الطويل، فقادة المؤسسة يجب أن يكونوا على استعداد للاستثمار في الجودة الشاملة اليوم، معترفين بأن المكاسب الكبيرة يمكن أن تتحقق في المستقبل.[4]

ثانيا– التركيز على العميل:

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها الإداري، أصبح التركيز على العميل وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات. حيث يكون العميل هو المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة.

---

[1] د. شاكر جار الله الخشالي، **إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26-27 أفريل 2006، ص 6.

[2] د. سملالي يحضيه، د. قويدري محمد، **نظام المعلومات التسويقي وفاعلية إدارة الجودة الشاملة**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26-27 أفريل 2006، ص 8.

[3] د. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان –الأردن، ص 181.

[4] أحمد بن محمد المهوس، **اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 34 نقلا عن جوزيف جابلون سكي 1996، ص (22-27).

حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجاتهم.

إن هدف أي مؤسسة هو تحقيق رضا العميل، لذلك وجدت أصلا لأجل تلبية حاجات العميل، وهو المتفضل على المؤسسات عند إقتنائه لسلعها أو خدماتها، وأصبحت الجودة تعني إرضاء العميل بالدرجة الأولى سواء كان هذا العميل هو العميل الخارجي الذي يتعامل مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، أو كان العميل الداخلي وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.[1]

– سلسلة الجودة الداخلية –العميل الداخلي:

تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الإدارات والأقسام الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأفراد العاملين فيها، على أنها علاقة مستهلك ومورد، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة والتي إما أن تكون وحدة إدارية أو فردا، هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة، وفي نفس الوقت منتجة أو موردة لما سوف تستخدمه المرحلة التالية، من هذا المنطلق نجد أن مفهوم المستهلك الداخلي يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات، هذه العلاقات يؤثر مستوى جودة كل مرحلة في مستوى أداء وجودة المرحلة التالية، مع الإشارة إلى أن المستهلك الداخلي يمكن أن يكون في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى داخل المؤسسة. يتضح من ذلك أن الوحدة الإدارية أو الفرد هما منتج وفي الوقت نفسه زبون (مستهلك)، فكل وحدة إدارية أو فرد يتوقعان أن يمدا بمنتج عالي الجودة ليسهل من عملهما، ويقدمان للآخرين منتجا بجودة عالية ليسهل عملهم، وصولا إلى تحقيق الجودة الكلية التي هي تعبير عن تظافر جهود جميع العاملين في المؤسسة، رؤساء ومرؤوسين.

فنجد على مستوى إدارة الموارد البشرية، وأثناء تأدية إجراءات العمل، أن الفرد الذي يؤدي الخطوة الأولى من الإجراء واجب عليه أن يؤديها على أكمل وجه بدون أخطاء، كي يحقق الرضا للفرد الثاني الذي سينفذ الخطوة التالية، حيث يسهل عليه تنفيذ الخطوة المسؤول عنها، وهكذا تستمر السلسلة حتى الخطوة الأخيرة التي نتاجها النهائي عمل بدون أخطاء، ومن ثم إرضاء العميل الخارجي.

ونخلص مما تقدم إلى نتيجة مفادها أن **رضا العميل الخارجي قائم على مفهوم سلسلة العميل الداخلي.**[2]

ثالثا: العمل الجماعي

شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق، فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع، والمصلحة العامة فوق الجميع، وحل المشاكل لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.

ويتجسد أسلوب العمل الجماعي التعاوني في ثلاثة تشكيلات تنظيمية، هي ما يلي:[3]

---

[1] مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

[2] د. عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)**، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

[3] المرجع نفسه، ص 105.

1- فرق العمل: من الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة على أنه مكون من فرق عمل، فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل. يلزم عمل الفريق لتحقيق الجودة الشاملة. إلا أن تنظيم العاملين في فرق فقط لا يكفي. فيجب أن يتعلموا كيف يعملون في فريق، ويمثل هذا أهم دور يلعبه بناء الفريق في تنفيذ (TQM). فهو أسلوب تطوير تنظيمي يهدف إلى زيادة كفاءة فرق العمل في التنظيم. وهو نوع من التمهن للعمل كفريق في الإدارة بالمشاركة، ويعتمد تدريب بناء الفريق على كل فرد يتعاون، ويشارك بأقصى ما يمكن، ويبنى على افتراض أن لكل أعضاء الفريق نفس الإحترام المتبادل. ويتم الوصول إلى القرارات بالإجماع والذي يجب أن يكون كبيرا بدرجة تكفي لإعتباره مقبولا كقرار فريق.

2-حلقات الجودة: هي فرق عمل طوعية، يمكن أن تتشكل في جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويمكن لأي عضو في المؤسسة بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري أن يشترك فيها، وتسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها، ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، وبالتالي لا يقتصر عملها على حقل معين، ويمكن لأعضاء المؤسسة الانتساب لأكثر من حلقة في الوقت نفسه.

جدول رقم (05) مقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة

عنصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
▪ **شمولية العمل**	تكلف بإنجاز عمل أو مهمة كاملة	تكلف بإنجاز ناحية معينة كمشكلة أو مسألة معينة صغيرة نسبيا
▪ **صفة العمل**	غير طوعية فهي جزء من الهيكل التنظيمي	طوعية
▪ **السلطة**	تتخذ قرارات تنفيذية	استشارية تقدم اقتراحات
▪ **الديمومة**	دائمة	مؤقتة
▪ **العضوية**	ثابتة	متغيرة
▪ **مضمون العمل**	غير متغير	متغير
▪ **الأعضاء**	متجانسون	غير متجانسين من حيث الوظيفة والمنصب الإداري
▪ **طابع العمل**	إداري	ليس لها علاقة بالعمل الإداري
▪ **ميزتها الأساسية**	تنفيذ العمل بشكل جماعي	تطوير العمل يشكل جماعي إلى جانب أنها أداة تدريبية

المصدر:د.عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره، ص .109

3- القوى الوظيفية: هي عبارة عن جماعات عمل يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي، المسؤولين عن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، هذه القوى تسعى إلى وضع حلول مشتركة لها. وتركز على

الجوانب العملية التشغيلية، وليس لها علاقة بالنظم والسياسات واتخاذ القرارات، وطابع عملها متحرك وليس ثابت.

رابعا: تمكين العاملين:

يعد مدخل التمكين أحد الأوجه التي تسهم في تكامل نموذج تأهيل الموارد البشرية لإدارة المؤسسات المعاصرة، إذ يشير (Roe et al, 1996) إلى أن التمكين هو أحد أوجه إدارة الجودة الشاملة للعمل الإداري في المؤسسات المعاصرة.[1]

الإدارة الفعالة في الجودة الشاملة هي التي تخلق الإهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعروا وكأنهم شركاء يمتلكون المؤسسة التي يعملون فيها.

المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، إنه يعني أكثر من مجرد التفويض. فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المؤسسة كلها بشكل أفضل.[2]

– **عوائد التمكين:** إن تنفيذ سياسة التمكين في المؤسسة يشتمل على عوائد عديدة لكافة الأطراف:[3]

* **فبالنسبة للموظفين:** فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقات الموظف وتسلط الضوء على مواهب وإبداع الموظفين.

* **بالنسبة للإدارة:** فإن هذه السياسة تسهل العمل ويصبح الموظفون أكثر نشاطا وحماسا مما يؤثر في نتائج أعمال الإدارة. وينعكس الأمر كله على المؤسسة، فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الإستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها.

إن سياسة التمكين تبدأ من الإدارة العليا، فلا بد من دعم الإدارة العليا للموظفين. والفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات.

للتمكين دور أساسي في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويقول(David Steven) في هذا المجال بأن التمكين مهم لأن على الموظفين أن يكونوا جاهزين لأجل إجراء التغييرات المطلوبة في تطبيق إدراة الجودة الشاملة.[1]

---

[1] أ.د.طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 233.

[2] د. محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 138.

[3] المرجع نفسه، ص 139.

خامسا: تحفيز الموارد البشرية

العنصر البشري ثروة تمتلكها المؤسسة يجب المحافظة عليها واستثمارها بأكفأ السبل والوسائل، وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم، عن طريق التحفيز الفعال.

يمكن تعريف الحوافز على أنها قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني، وبذلك فإن للمدير أن يستخدم أدوات الحفز إذا أراد أن يغير من اتجاهات الموظف وبالتالي أدائه.[2]

ويمكن تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:[3]

1-**الحوافز المادية:** تشمل الحوافز المادية الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية، وأشكال المشاركة في الأرباح.

2-**الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي لا تعتمد على النقود في تحفيز العاملين، بل تعتمد على النواحي المعنوية كالإستقرار الوظيفي والإعتراف بالإنجاز، وفرص الترقية.

فتحفيز الموارد البشرية في المؤسسة من أجل استثمارها في ظل إدارة الجودة الشاملة مطلب لا يمكن تجاهله على الإطلاق، ويشمل التحفيز على ثلاثة متغيرات أساسية هي:

* **العنصر البشري المحفز جيدا:** وهو متغير مستقل وقيادي على أساس أنه المسؤول الأول عن تحقيق الجودة وبالتالي رضا العميل.

* **الجودة:** هي متغير تابع يتأثر بمستوى تحفيز العنصر البشري.

* **رضا الزبائن:** وهو متغير لاحق لرضا العنصر البشري والجودة نتيجة التحفيز.

و يتم النظر إلى الحوافز بطريقة معينة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي ينبغي أن تتوفر في الحوافز الإعتبارات التالية:[4]

- مكافآت عادلة بحيث يشعر العاملون بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية وليس على أسس شخصية.
- توقيت دفع الحوافز المادية بحيث يكون وقت الدفع قريبا من الوقت الذي تم فيه العمل، وذلك حتى يربط العامل بين الأداء والحوافز.
- ضرورة منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين، وذلك لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز.
- منح علاوة جودة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المؤسسة.
- استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية، وبالذات للعاملين الذين لديهم جهود مميزة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

---

[1] د. محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 140.

[2] المرجع نفسه، ص 133.

[3] أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 90.

[4] د.محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 134-135.

- استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.

وليكون لدى المؤسسة سياسة تحفيز جيدة، يجب أن تشتمل على الجوانب التالية:[1]

- أن تقوم خطة أو سياسة التحفيز على أساس **أن العاملين هم شركاء وليسوا أجراء.**
- **ربط الحوافز بمستوى الأداء:** بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة التي يقوم عليها رضا العملاء، فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا العميل، فكلما زاد رضاه زادت الحوافز.
- **التحفيز الجماعي:** وذلك من أجل تنمية روح التعاون والمسؤولية الجماعية، وتعتبر المشاركة في الأرباح وفي رأس المال عن طريق تمليك العاملين أسهما من أدوات التحفيز الجماعية المناسبة.
- **ربط الحوافز** بارتفاع مستوى المهارة في العمل، واكتساب مهارات جديدة.

سادسا: الاتصالات بين العاملين

يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى.

الكثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة. فالتركيز على العميل كأحد أهم هذه المرتكزات أساسه الاتصالات الفعالة مع العميل. وكذلك الأمر بالنسبة إلى مرتكز تمكين العاملين وإندماجهم والذي يعتمد كذلك على الاتصالات.

بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح فرق العمل أساسه الاتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين أعضاء الفريق وأعضاء الفرق الأخرى. وتعتبر فرق العمل وحلقات الجودة من الوسائل المستخدمة في الاتصالات، ولكن أساس هذه الاتصالات يرتكز على الاتصالات الأفقية أكثر من الطرق الأخرى للاتصالات.[2]

سابعا: التعليم والتدريب المستمر

وسيلة فعالة تتمكن المؤسسة من خلالها أن تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح للمنهجية الجديدة أي إدارة الجودة الشاملة، والإرتقاء بمستوى الأداء، وتغيير سلوك العاملين للأفضل، وتحقيق التفاؤل، وهذا كله يسهم اسهاما فعالا في رفع الكفاءة الإنتاجية وخاصة الجودة، وتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة.

فيعتبر التعليم والتدريب نشاطا مستمرا وداعما لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، وهناك عمليتين اثنتين في هذا النشاط الأولي هي التعليم المستمر ويهدف إلى تزويد العاملين وعلى كافة مستوياتهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها، ومستلزمات تطبيقها، والثانية هي التدريب المستمر ويهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف فئاتهم، وكيف يحققون النجاح.[3]

---

[1] د.عمر وصفي عقيلي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة إدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)**، مرجع سبق ذكره، ص 127.

[2] د.سيد الهواري، **الإدارة، الأصول والأسس العلمية**، الطبعة الحادية عشر، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996، ص 368.

[3] مايك ويلز، **إدارة عملية التدريب، وضع المبادئ موضع التنفيذ**، ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 20.

– برنامج التدريب الذي يقود إلى الجودة الشاملة:

يتم تقديم (TQM) في المؤسسة عن طريق برنامج يوفر تدريبا حول فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعملياتها، وأساليبها، ويصاحبه جلسات في الإلمام بها، والإعتياد عليها. وتستغرق هذه الجلسات من نصف يوم إلى خمسة أيام، ويمكن أن تقوم بها موارد من داخل المؤسسة، أو من خارجها. ويجب أن تلتحق كل الموارد البشرية، بداية من أعضاء الإدارة العليا، بمثل هذه الجلسات. وعادة ما تستغرق العروض للإدارة العليا من نصف يوم إلى يوم، بينما تكون الجلسات الأخرى أكثر شمولا.

– تدريب الجودة: يسعى تدريب الجودة أساسا إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:[1]

1- زيادة معلومات الموظف المتدرب عن المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج الموظفين وتمكينهم والتحسين المستمر.

2- تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.

3- تغيير اتجاهات الموظف المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل.

ويشمل تدريب الجودة كافة المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية، كما أنه يشمل باقي العاملين.[2]

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة

العنصر البشري هو ثروة، وأغلى ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا للعملاء، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، واحترامه وتقديره. وإشعاره بالإنتماء لأسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، عامل أساسي في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة.

فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المؤسسة على أنه من أهم عناصر المنهجية الجديدة، فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية، التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاما فعالا في تحقيق الجودة الشاملة، وهذه الأمور تتمثل فيما يلي:[3]

اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.

تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله، على أساس أن **معادلة الأداء الجيد** هي: **المقدرة×الرغبة.**

تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.

---

[1] د.محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

[2] حسن عبد العال محمد، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 90014-9000 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 84.

[3] د.محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

تبني سياسة **حوافز** سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي بآن واحد، تحقيقا لغاية هامة جدا وهي: زرع الولاء والإنتماء لدى العنصر البشري، وجعله متقبلا لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة.

تبني **النهج الجماعي في العمل** وتعزيز روح التعاون والفريق.

وهنا لا بد من التركيز على الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، بإعتبارها الجهة المعنية والمتخصصة في شؤون العاملين فهي التي تشرف على جميع الوظائف السابقة الذكر، لذلك يجب تقديم كل الدعم لها وتزويدها بالإمكانيات المادية والفنية التي تمكنها من أداء مهمتها على أكمل وجه، فوجود إدارة موارد بشرية متطورة، يعني النجاح في وضع الخطط الكفيلة لزرع الولاء والإنتماء في نفوس العاملين نحو المؤسسة، كما يعني وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة قادرة على تطبيق منهجية الجودة الشاملة.

– **الوجه البشري في إدارة الجودة الشاملة:** تشمل أنشطة (TQM) تخطيط الجودة الشاملة، وتنظيمها، وتقويمها ومراقبتها، وتوكيدها، ويقع في مركز هذه الأنشطة العنصر البشري. ولا يمكن تأدية أي نشاط بفعالية إذا لم تكن الموارد البشرية المشمولة مرحبة بالتعاون. ولعمل هذا يجب أن تدرك هذه الموارد البشرية أن ما يطلب منها عمله هو لفائدتها الخاصة، بدلا من الأفراد الآخرين سواء كانوا أصحاب أسهم أو عملاء.

وعليه يجب أن يأخذ المورد البشري في الإعتبار إذا أريد تحقيق الجودة الشاملة، والمحافظة عليها بنجاح.

وكما وضح بوب ايتون (Bob Eton):"ما يتسبب في كل الإختلافات في الأعمال سيكون كيف تحفز بصورة جيدة، وكيف تفوض بصورة جيدة."[1]

إن تحقيق الجودة الشاملة لا يعني بالضرورة تقليل الحجم، أو الإستعانة بمصادر خارجية، وبالتالي إلغاء فرص عمل. في الحقيقة، أنه يمكن أن تقود إلى إعادة الحصول على بعض الأسواق المفقودة، ويمكن أن تنتج فرص عمل أكثر من المفقودة عندما يصبح النمو جزءا من خطة الجودة الشاملة. ويقع العامل البشري في مركز منهج الجودة الشاملة.

لقد قدّر أن محاولات تقديم (TQM)، أو تنفيذ إعادة هندسة الأعمال فشلت في 50% إلى 80% من حالاتها. وتحدد النظرة إلى حالات الفشل هذه أن أحد العوامل الهامة هو العامل البشري، وهذا يشمل ثقافة المؤسسة، والقيادة، والسلوك لإدارتها العليا، ونمط الإدارة الذي يمارس، وجهود التعبئة، والتقوية، التي تبذلها الإدارة، ونظم التعويض المطبقة، وتعليم الموارد البشرية وتدريبها.

عرّفت إحدى المؤسسات الإستشارية 17 عاملا لقياس استعداد التنظيم للتغيير، وبالتالي للتنفيذ الناجح لمنهج(TQM)، وأغلبها مرتبط بالعوامل البشرية، ومن ضمنها الكفالة أو الرعاية من المستوى الأعلى، والقيادة، والتحفيز، والتوجيه، والبيئة التنظيمية، والمكافآت، والاتصالات، والمعنويات.[2]

---

[1] جوزيف كيلادا، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، تعريب د.سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 233.

[2] المرجع نفسه، ص 110.

– دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم برامج الجودة الشاملة:

يعدّ العنصر البشري المكوّن الأساسي لكل جهد لتحقيق الجودة الشاملة وتعتمد كفاءة كلّ النظم، والأساليب، وطرق العمل، أو إجراءات المراقبة على الولاء، والتحفيز، وقدرة الموارد البشرية على تطبيقها.

يجب تعبئة الموارد البشرية أولا عن طريق الشرح المنطقي بأن الجودة الشاملة سوف تعود عليهم بالنفع، وتحقق احتياجاتها الخاصة بهم. وعندما يقتنع العاملون فإنهم يشعرون بأنهم محفزين، ويطورون بعد ذلك موقفا إيجابيا اتجاه الجودة الشاملة. وهنا يصبح التدريب ضروريا. وبعد تطوير الرغبة في التغيير، يجب أن تكتسب الموارد البشرية المعرفة، والمهارات التي سوف توفر لهم أدوات تحقيق الجودة الشاملة. فبعد تجهزهم بالرغبة، والمعرفة، والمهارات، تتخذ الموارد البشرية الممكّنة إجراءات، وتحقق نتائج متفقة مع أهداف الجودة الشاملة.[1]

يجب أن تستمر هذه العملية الكلية، حتى لا تصبح الجودة الشاملة مجموعة من المفاهيم فقط، بل يجب أن تنعكس هذه المفاهيم في طريقة أداء الأشياء، هذا هو التغيير في الثقافة والذي يستغرق وقتا، ويحتاج إلى المواضبة.

– نمط القيادة في إدارة الجودة الشاملة:

لا تتناسب الرقابة اللصيقة وسلسلة الأمر الرئاسية مع منهجية إدارة الجودة الشاملة، لأنها تقضي على روح المبادرة والحرية والمرونة في العمل، فالمطلوب هو تبني نهج نظرية (Y) التي تؤكد على ضرورة وضع الأهداف والخطط بالمؤسسة ثم توفير المعلومات الكافية للتنفيذ، وتفويض سلطة التصرف والبت في الأمور، من أجل توفير قدر كبير من الحرية والمرونة والسرعة في أداء الأعمال، مما يشجع معه على الرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة. لذلك توجه إدارة الجودة الشاملة الأنظار في المؤسسة إلى تبني سلسلة الأهداف، التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يوجد هدف استراتيجي كلي للمؤسسة وهو"إرضاء العميل" الذي بناء عليه تقوم الإدارة التنفيذية الوسطى بوضع أهدافها بما يساعد على خدمة وتحقيق أهداف الإدارة، ثم بعد ذلك يأتي دور المستوى الإشرافي الأولي في خدمة أهداف المستوى الأوسط، وهكذا تستمر السلسلة حتى نصل إلى قاعدة الهرم التنظيمي.

وعليه يمكن القول أن هذه السلسلة من الأهداف تنبع من مصدر واحد هو الهدف الكلي (إرضاء العملاء) وتتصف بأنها مترابطة ومتكاملة.

تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والإنسجام، فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وإنتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة وتشجيعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.[2]

---

[1] د.جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة لقرن الحادي والعشرين**، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[2] أ.د. طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 199.

تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى أسلوب قيادي أكثر فاعلية، يضع هذه المفاهيم الجديدة موضع التطبيق تدعى **بالإدارة الجوالة** ("Management By Walking "MBW) أو الإدارة المرئية (Visual Management) ، يقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية مفادها جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل، أي يقضون معظم وقتهم بجانب مرؤوسيهم خلال تنفيذهم لمهامهم، بحيث يكونوا قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث والسبيل إلى ذلك بتوفير بيئة أو مناخ تنظيمي غير رسمي، عن طريق كسر الحواجز التنظيمية غير الرسمية بين المستويات الإدارية من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، وفي الوقت نفسه تنمية الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين، يدور فيه حوار صريح ويعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق عمل ويندمجون مع مرؤوسيهم في عمل تعاوني.[1]

فالإدارة بالتجوال تمثل منظومة إدارية فلسفية متكاملة ذات طابع ارتقائي خاص، يستمد خصوصيته من قناعة إدراكية تقوم على التواجد والحضور الذكي الفاعل للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة الأخرى اعتمادا كاملا، بل استخدام مهاراته ومواهبه الشخصية، وملكاته في إدارة الحوار مع المنفذين لإكتشاف أوجه القصور ومعالجتها عن طريقهم، والتعرف على المحفزات الإيجابية، وعلى العناصر والكوادر البشرية التي يمكن أن تتاح لها الفرصة للترقي والترفيع، فيسند إليها الإشراف، ويتيح لها السلطة اللازمة، ويشارك الجميع مشاكلهم ويوجد لها حلولا.[2]

– الدفع المعتمد على المهارة: خيار استراتيجي جديد:

مع ظهور الأسواق الشاملة العالمية، أجبرت الكثير من المؤسسات على أن تجد طرقا تجعلها أكثر تنافسية. لقد أجبرت الكثير من التنظيمات على إدخال تغييرات هيكلية هائلة، أكثرها كان تقليل المستويات الهرميّة، والموارد البشرية، أكثر من هذا، أنتجت التغييرات المتكررة في العمليات التقنية، والتشغيلية طلبا أكبر على موارد بشرية أكثر مهارة قادرة على تعلم مهارات جديدة بسرعة.

وتعرف نظم الدفع المعتمدة على المهارة بنظم الدفع للمعرفة، وتعرّف بأنها نظام دفع يدفع فيه (الأجر) للموارد البشرية طبقا لعدد المهارات التي طورتها ، ونوعها، وعمقها. وعمليا، يتحدد من هذا النوع من البرامج للدفع طبقا للمهارات المتنوعة المكتسبة، أو طبقا لعدد الأعمال التي يجيدها العامل. وكلما زادت المهارات التي يكتسبها العامل، كلما ارتفع أجره. والقصد من نظام الدفع هذا هو تشجيع العاملين على اكتساب مهارات جديدة، ومعرفة جديدة، وزيادة تعدد الجوانب.

عند تقديم، وممارسة الجودة الشاملة، يكون العنصر البشري العامل الرئيسي في بناء هذا الصرح الضخم، ويدعم بواسطة قواعده البشرية. ولا قيمة للأوجه التقنية والرّشيدة إلا إذا تعهدت كل الموارد البشرية في المؤسسة على كل المستويات، وفي كل القطاعات، تعهدا كاملا لتحسين الجودة.

---

[1] جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 95.

[2] د.محسن أحمد الخضيري، **الإدارة بالتجوال، منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي** ص 25.

المبحث الرابع: تمكين الموارد البشرية

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا مهما، لأن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي مؤسسة من المؤسسات، لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة.

تمكين الفرد معناه إعادة هيكلة مراكز القوى، وإعادة توزيع للسلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار، وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر، فتطبيق مفهوم التميكن في المؤسسة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة، منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية ومنها إعادة لهيكلة المؤسسة كذلك، فموضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية.

أصبحت المناداة بمبدأ تمكين العاملين أهم صيحة في أساليب الإدارة في القرن الحالي، فبدأت الأدبيات الغربية تهتم بموضوع التمكين الذي يتضمن منح المرؤوس حرية واستقلالية في العمل وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بشكل أكبر، وقد تزامن ذلك مع انحصار دور النقابات العمالية ودور القطاع الحكومي والمؤسسات العامة وتخفيف القوانين التي كانت تفرض من قبل الدول، إلا أن التمكين كمفهوم إداري معاصر لم يلق الاهتمام الكافي بعد في بيئة الأعمال العربية. ومن هنا سوف نسلط الضوء على هذا المفهوم الجديد محاولة لاستكشافه وتوظيفه ومعرفة نتائجه وآثاره.

المطلب الأول: مفهوم التمكين

لقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكتاب، فالتمكين هو:

1- منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.[1]

2- إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات يهيء تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها.[2]

---

[1] أ.د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة PARC ، جامعة القاهرة، 2006، ص 206.

[2] المرجع نفسه، ص206.

3- يعرف التمكين بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد في محيط ممكّن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم.[1]

4- ومن أهم تعريفات التمكين هو ما جاء به (Bowen and Lawler) " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".[2]

رغم اختلاف الآراء حول تعريف موحد للتمكين، إلا أنها تجتمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي خارج إطار الوظيفة.

إن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعّلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

وصف التمكين على أنه حالة ذهنية والموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص التالية والتي يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:[3]

1- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

2- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).

3- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

4- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

ولا يمكن بحال من الأحوال أن تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف، فالتمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منهما مكمل للآخر، ويترك كل منهما آثارا إيجابية على نفسية الموظف وشعوره بالأهمية والاعتبار والتقدير.

---

[1] د. مازن عبد العزيز مسودة، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي**، من الموقع الشبكي: www.arabhrm.com/modules/news.article.php بتاريخ 16/03/2006 ، ص 1

[2] د. يحي ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر، 2006، ص 06.

[3] المرجع نفسه، ص 6-7.

لأن التمكين وخاصة عندما نتحدث عن **المؤسسات الخدمية** يساهم في جعل المؤسسة أكثر قربا من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، ليس فقط خلال عملية البيع، بل فيما يسمى خدمات ما بعد البيع والخدمات المكملة لصفقة البيع التي أصبحت تستثمر لرفع مستوى العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء لزبائنه ولمؤسسته على حد سواء.

- الفرق بين التفويض والتمكين:

يعد تفويض السلطات مفهوما محدودا وقاصرا مقارنة بمفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، وتفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة، والآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف.

وهناك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأسباب التمكين

أولا: أهمية التمكين

لقد أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى الرغم من اهتمام هذه المؤسسات الإدارية بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المؤسسة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.[2]

ثانيا: أسباب التمكين

من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني التمكين ما يلي: [3]

1- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وإلى تخفيض عدد المستويات الإدارية.

2- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.

3- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.

4- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للفرد.

5- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء.

---

[1] د. يحي ملحم، مرجع سابق، ص 32.

[2] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

[3] المرجع نفسه، ص 207.

6- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية و وظائف الأفراد.

7- الرغبة في إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

المطلب الثالث: أساليب التمكين المعاصرة

هناك عدّة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

أولا: أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة حسب كل من (Bennis, 1989, Kanter, 1989, Mc Clelland, 1965)، وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة، في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.[1]

ثانيا: أسلوب تمكين الأفراد (الرقابة الذاتية)

التمكين من خلال تدعيم الذات يقصد به زيادة الشعور لدى العاملين بقوة التأثير الذاتية لديهم من خلال الأدوار التي تعطى لهم.[2]

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " **تمكين الذات** "، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (Spretizer,1996) إلى أن الموظفين المتمكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه حرية فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.[3]

ثالثا: أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي.

والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، ويؤكد (Torrington et al, 2005) أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في

---

[1] د. يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] أ.د. عامر الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 145.

[3] د. يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 32

المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.[1]

كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

رابعا: أسلوب التمكين من خلال إدارة الجودة الشاملة

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنج وأفكاره (Edward Deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمؤسسة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المؤسسة بمفردها، فلابد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية، ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض بالجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن.[2]

خامسا: أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، فيقول (Honold, 1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلابد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة، والتفاعل بين هذه جميعا.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضا على صنع القرارات الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعورا شخصيا، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملاءمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام.

---

[1] د. محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

[2] جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 242.

ويبدي بعض الباحثين تحفظا تجاه تطبيق مفهوم التمكين في المؤسسات، فيؤكد البعض من أمثال (Eccles, 1993) أن التمكين يتطلب جهودا جبارة من حيث إعادة هيكلة المؤسسة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، لبناء جو من التمكين إن أردنا تحقيق نتائج ملموسة من ناحية الأرباح والإيرادات وغيرها من النتائج.

إن فشل الإدارات في تطبيق هذا المفهوم يعود في أغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين ومتطلباته الأساسية مثل:المناخ التنظيمي المناسب، وإيجاد الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة، وإيجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة، وإيجاد قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من النتائج الجيّدة.

لذلك فالتمكين ليس حلاّ سحريا ولا علاجا سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة، ومن الجدير ذكره هنا أن هناك العديد من المؤسسات التي نجحت في تطبيق مفهوم التمكين.

فكما يقول (Forrester, 1995) ويؤكد إن كثيرا من برامج التمكين قد تفشل عندما يصبح التركيز منصبا على القوة التي هي جزء لا يتجزأ من التمكين، دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة، والمكافآت وغيرها ونشرها بالشكل المناسب، وتكون بعد ذلك النتيجة منح الموظف المباشر السلطة مثلا لكي يتصرف لصالح الزبائن وفعل ما يمكن فعله لإسعادهم، ولكن مع الأسف دون امتلاك التدريب الكافي والمهارة الكافية ليتصرف بمسؤولية وعقلانية وفاعلية، لأنه أحيانا قد يتصرف الموظف بطريقة خاطئة لمصلحة الزبائن، ولكن على حساب المصلحة العامة للمؤسسة. وفي هذا الاتجاه يقدم (Bowen and Lawler, 1995) معادلة التمكين التي تبرهن على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المؤسسة وهذه المعادلة: **التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت**

ومنهم من رأى في هذا الحكم ظلما على المصطلح وتجنيا على المفهوم من أمثال (Forrester, 2000) الذي يؤكد أهمية التمكين وتوزيع السلطة ودفعها للمستويات الإدارية المختلفة، وخاصة تلك المستويات ذات الاحتكاك المباشر بالزبائن وخطوط الإنتاج الأمامية.[1]

المطلب الرابع: ركائز التمكين

أصبح مفهوم التمكين واضحا، فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم من أعلى إلى أسفل المؤسسة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية، يتعارض مع هذا المفهوم، أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة، وهنا يبقى القرار مركزا ومنوطا فقط بالرجل الأول في المؤسسة بحيث تغيب المَأْسَسَة وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته.

[1] جوزيف كيلادا، مرجع سابق، ص (34-39).

ولابد من خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المؤسسة. وأهم هذه المقومات:- العلم والمعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة بين القائد والمرؤوسين، والحوافز المادية والمعنوية.

وفيما يأتي شرح للعناصر المذكورة سابقا:

أولا: المعرفة والمهارة

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت، كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، تغييرا في إدارة الموارد البشرية، وتغييرا في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله، ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرفة وعامل المعرفة.

مصطلح **موظف أو (عامل) المعرفة** (**Knowledge Worker**) غير شائع في أدبيات الإدارة العربية. فهناك الموظف المستخدم للمعرفة (Knowledge User) والموظف المبدع للمعرفة(Knowledge Creator) فالموظف المبدع للمعرفة هو ذلك الذي يخلق أفكارا وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة، وهذا الصنف يشمل العلماء والباحثين في مجالات البحث والتطوير، ويشمل المهندسين في تطوير السلع الجديدة وإنتاجها،والمصممين والأكاديميين والمبدعين في مجال الإعلان والدعاية. والتصنيف الأكثر شيوعا هو في استخدام المعرفة بعد ابتكارها مثل استخدام البرامج المتاحة بعد إبداعها ومثل المدققين الماليين الذين يستخدمون المعرفة المتوفرة والمتاحة.[1]

وقد صنف (Davenport, 2001) المعرفة على أساس من يقدمون أفكارا مهمة وأفكارا غير مهمة كما يلي:[2]

أما **الأفكار المهمة**: فهي تلك الأفكار التي تساهم في تغيير الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات مثال ذلك، أفكار في خلق استراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسار المؤسسة، أو إبداع برامج إدارية جديدة، أو تقديم أفكار في تغيير التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة، وهكذا.

أما **الأفكار البسيطة وغير المهمة**: فهي تتضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقة العمل، كأن يتم إحداث تعديلات في تصميم المكاتب لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة لاستخدام الموظفين، وهي أيضا شبيهة بالتحسين المستمر في النوعية.

الأفكار العظيمة والمهمة: فهي مثل فكرة نظام المخزون اللحظي، وكذلك أنظمة الحاسوب المساعد في الإنتاج.

---

[1] د.نجم عبّود نجم، **إدارة المعرفة– المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2005، ص 157-158.

[2] د. يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

وفي هذا السياق يقول (Davenport, 2001) أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء، ومن المؤكد كما يقترح أن على المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء و أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك، ومن أهم مقتضيات التشجيع أن يعطى الموظف حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصا للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة، وعلى الرغم من معرفة الدول النامية و بما في ذلك الدول العربية، بالتغيير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعا لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعا لذلك، ومازالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية، وذلك لعدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام.

جدول رقم (06) مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة:

النموذج الإداري الحديث	النموذج الإداري القديم
يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره	القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين
المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره	معرفة المديرين ومهاراتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملون تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.

المصدر: جزء مقتبس من جدول في مرجع د. يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 55

فمع موظف أو (عامل المعرفة) ومجتمع المعرفة لا تستوي الأمور بأدوات إدارية مضى عليها كل هذا الوقت دون تبديل أو تغيير، والأمر لا يتعلق بالتغيير فقط من أجل التغيير، ولكن أصبح الأمر حتميا على مؤسسات تعيش عصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية أن تتغير في إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ولتسمح لموظفيها باستخدام قدراتهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستديمة لمؤسساتهم، فهناك فرق بين

توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود كما هو الأمر تقليديا، وبين أن يشارك الجميع في المؤسسة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة.[1]

وموظفو المعرفة يرغبون بالعمل بشكل مستقل وتمكّن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة، لأن موظف المعرفة ربما لا يتوافر لديه الوقت الكافي للتعاون والمشاركة في المعرفة، وهنا يأتي دور الإدارة في مساعدة موظفي المعرفة، بتخليصهم من الوظائف الروتينية من أجل التفرغ للقيام بالتعاون والمشاركة في المعرفة فيما بينهم.

من الجدير بالذكر هنا أهمية دور الإدارة في استقطاب المواهب النادرة للمؤسسة والمحافظة عليها وعدم التفريط بها بسهولة. فسرّ نجاح شركات مثل (مايكروسوفت) يكمن في القدرات الإدارية الفائقة للشركة في استقطاب موظفي المعرفة من أصحاب المواهب على مستوى صناعة البرمجيات بمختلف أشكالها. ومن هذا المنطلق يتوقع الكثير من علماء الإدارة من أمثال (Davenport) أن تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة وأصحاب الكفاءات ممن يطلق عليهم بموظفي المعرفة، وللمحافظة عليهم يجب على الإدارة المعرفة التامة والأكيدة بأن المناخ البيروقراطي غير مناسب لموظفي المعرفة. فهم يرغبون بتأدية أعمالهم دون مراقبة شديدة ودون قواعد وإجراءات صارمة ونظم عمل رسمية لأن إجراءات العمل البيروقراطية قد تشكل بيئة طاردة لمثل هذه الكفاءات، لأنهم لن يتمكنوا من الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار، ومن المعروف أن حرية التفكير والمحاولة والتجربة والفشل والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم عمل موظف المعرفة أو المؤسسة التي تمتلك ما يمكن أن يطلق عليه " رأس المال المعرفي ".[2]

يلاحظ مما سبق أهمية المعرفة والمهارة بصفتها مقوما أساسيا من مقومات تمكين العاملين ومنحهم حرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين.

ثانيا: الاتصال وتدفق المعلومات

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المؤسسة جميعها، وتعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أوتردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.

هناك خصائص لأنظمة الاتصال التي تعزز الإبداع والابتكار، وهي متمثلة في الآتي:

---

[1] د. يحي ملحم، مرجع سابق، ص 55.

[2] المرجع نفسه، ص 58.

1- أنظمة الاتصال غير الرسمية: تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بلقاء أعضاء الفريق بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكن.

هذا النموذج من الاتصال غير الرسمي يحتاج إلى شروط، من أهمها المناخ التنظيمي المشجع على روح الإبداع والاعتماد على الذات (روح الفريق) والتوازن في الأهداف، وعدم قمع المحاولة، والتجربة والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ.[1]

2- عملية الاتصال في المؤسسة الناجحة: عملية الاتصال هي عملية مكثفة و لاتتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات في الخطاب ولا يوجد خوف من المسؤول، لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل همّ واحد لكل من المرؤوس والمسؤول.

ولكن في مؤسسات الدول النامية ما تزال عملية الاتصال عبر الانترنت محدودة ولا تكاد تجد ذلك الحوار بين أعضاء الؤسسة عبر الانترنت، على الرغم من أن هذه التقنية تتوافر لكل موظف، ولكن دون استثمارها بالشكل الأمثل.

إن انعدام اللقاءات والاجتماعات التلقائية وانعدام حوار الفرد مع الآخر، يؤدي إلى الابتعاد عن الحوار المفتوح والمكشوف، وكلما طالت الفترة الزمنية زادت مقتضيات الرسمية والاحترام المبالغ فيه بين الرئيس والمرؤوس، وانعدمت بالنهاية الشفافية والوضوح والصراحة.

ثبت من خلال الدراسات والأبحاث الميدانية بأن أولى أولويات المدير الناجح هو في لقائه المتكرر بالمستويات الإدارية المختلفة، لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها إليهم حتى يتبنوها بشكل صحيح، حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام جميع الموظفين، ليطلع الموظف على كل شيء، وخاصة الأمور المالية، فلا يوجد أسرار ولا يوجد معلومات خاصة، وإنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، فالمعلومة قوة بحد ذاتها تعطي الموظف ثقة بأن الإدارة لا تعمل بالخفاء.

3- الإدارة على المكشوف:

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة، وإذا استطاعت المؤسسة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين في المؤسسة، لأن المعلومات وتدفقها تعد من أهم مقومات التمكين وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف.

يواجه مديرو الكثير من المؤسسات مشاكل كبيرة في التعامل مع مرؤوسيهم وخاصة في القطاع العام، هذه المشاكل تتلخص في: الفشل، التقاعس، التباطؤ في العمل، وضعف الدافعية، وهم بهذه المواصفات من عدم

[1] د.خيري علي الجزيري، **مقدمة في مبادئ الإدارة**، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، 1996، ص 281.

حب العمل ونقص وقود الدافعية، إضافة إلى عدم الأمانة والصدق، فالموظف من وجهة نظر المدير في الكثير من المؤسسات هو موضع اتهام دائم، وعدم ثقة بأمانته وإخلاصه، وعدم ثقة بقيامه بالعمل دون مراقبة وإشراف متواصل.

حسب الكثير من علماء الإدارة ومنهم (Carpenter,J & Kane Schuster,J) يتخلص مبدأ الإدارة على المكشوف في أن فتح سجلات الشركات للعاملين واطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات ومشاكل المؤسسة، أهم بكثير من إخفاء المعلومات عنهم، وهذا المنهج يحدد أهدافا مفهومة وواضحة ومترابطة للجميع.

حسب (John Schuster) فإن منهج الإدارة على المكشوف هو: "نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية يركز على ممارسات المشاركة في المعلومات واتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يخلق مؤسسة أعمال تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة ليس كمستخدمين ولكن مفكرين ومخترعين ومنجزين للأهداف.[1]

نخلص إلى أن منهج الإدارة على المكشوف هو فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المؤسسة سواء كانت ربحا أو خسارة، وذلك من خلال فتح سجلات المؤسسة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المؤسسة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين.

متطلبات مبدأ الإدارة على المكشوف تتلخص فيما يلي:

- عدم التركيز على المهام الفردية،
- المتابعة والاتصال وتدفق المعلومات،
- التدريب ضمن مناخ تنظيمي ملائم،
- تشكيل فرق عمل متجانسة وغير متنافسة ولا متصارعة.

إجراءات الإدارة على المكشوف: تتمثل إجراءات الإدارة على المكشوف في الآتي:[2]

- كشف الأرقام بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على القوائم المالية والحسابات والميزانيات ومصادر التمويل والتدفقات النقدية ومعرفة نظام المكافآت، وهذا يتطلب تدريبا إلزاميا يلزم الأفراد في معرفة هذه الأرقام ومعرفة كيفية التعامل معها.
- تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة في مختلف الاتجاهات، عموديا وأفقيا وقطريا مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع. كما يساهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة، بشكل سلبي وغير مناسب.

---

[1] د.فاتن أبو بكر، **نظم الإدارة المفتوحة، منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات**، 2001، ص 54.

[2] د. يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

- الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة.
- التدريب من أجل فهم الأرقام، وهذه قد تكون مسؤولية المديرين في المؤسسة للتأكد من قدرة المرؤوسين على فهم الأرقام، ولا يوجد من هو أفضل من المديرين في محاولة تدريب قدرات الموظفين في هذا الإطار.

4- الإدارة بالتجوال[1]:

الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تبديل، ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسة.

وهذا الأسلوب يتطلب شرطا أساسيا لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين، عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب، وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال. ومن الجدير ذكره هنا، أن يقوم القائد بتشجيع المديرين في مختلف المستويات الإدارية على تطبيق هذا الأسلوب، لأن الرجل الأول في المؤسسة لا يمكنه بمفرده تطبيق هذا المنهج، دون مساعدة من حوله من مديرين.

نخلص إلى أن الإدارة بالتجوال أداة ووسيلة فعالة لمتخذ القرار للقيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة بشكل مناسب، والتقليل من المقاومة العالية لعمليات التطوير والتغيير.

ثالثا: الثقة

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات، هو الثقة بين المدير والمرؤوسين، فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين، فالثقة: استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم.

– **الثقة بالقيادة والتمكين:** الثقة سلاح قوي وهي رأس مال مهم جدا وكما يقول (فرانسيس فوكوياما) بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا، " الثقة " يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه، ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم.

---

[1] د.محسن أحمد الخضيري، **الإدارة بالتجوال، منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي** مرجع سبق ذكره، ص 25.

إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، وتبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين حسب (Rothstein et al., 1995).

إن أهم العوامل والمقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة تتمثل في **الكفاءة والمهارة، العمل الجماعي، والإنتماء للمؤسسة.**

رابعا: الحوافز المادية والمعنوية

العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الرابع ربما يكون مكملا للعوامل السابقة، فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء، إلا أن التمكين كما يؤكد (Randolp, 2000) ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة، في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلابد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكّن من العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكّنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

أما الحوافز فهي قبلية وبعدية في موضوع التمكين:[1]

– **الحوافز القبلية:** أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد، بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

– **الحوافز البعدية:** هي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج، فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة، وهذه الحوافز البعدية تنقسم إلى قسمين:[2]

1– حوافز مادية: هي مثل الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم الشركة وغيرها من الحوافز.

---

[1] د. يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 103.

[2] د. محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** طبعة رابعة مزيدة ومنقحة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2003، ص53–54.

2- حوافز معنوية: ويوضح (Argyris, 1998) أن هناك علاقة قوية بين الانتماء والتمكين، ومن هنا فهو يشجع على الانتماء الداخلي الذي لا يتحقق إلا من الدوافع الداخلية إذا أردنا بشكل خاص تمكين الموظفين. ولكن الدوافع الداخلية لابد أن تتعزز بدوافع خارجية وبالتالي لابد من وجود حوافز خارجية بشكليها المادي والمعنوي، لتعزيز السلوك وتقويته.

ومن الجدير ذكره هنا أن الحوافز المعنوية ترتبط بشكل أكبر بالدوافع الداخلية عند الفرد، فمن يبادر باقتراح منهجية تقلل التكلفة، لابد من تقدير جهده من خلال نظام للجوائز يعزز لديه روح المبادرة والاستمرار.

المطلب الخامس: نتائج وأعباء التمكين

يمكن طرح التساؤل التالي: هل من يتمتع بسلطة اتخاذ القرار وحرية التصرف سيكون بمقدوره تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة؟ وهل هذا بدوره يقود لتحقيق سلوكيات تتسم بدوافع لتحقيق مكاسب للمؤسسة؟

ويدعم كل من (Nielson and Pederson, 2003) &(Flohr Nielson and Host, 2000) ما سبق ويجيبون عن الأسئلة السابقة بالإيجاب، فنتائجهم بينت أن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافسية أفضل مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين في الوقت المناسب، وهذا فحوى الفرضية التي تقول بأن سعادة ورضا الزبائن من رضا الموظفين وربحية المؤسسة أيضا من رضا الزبائن.

أولا: نتائج التمكين

ينتج عن التمكين نتائج خاصة بالموظف وأخرى خاصة بالمؤسسة ككل، نوردها فيما يلي:

1-1 نتائج خاصة بالموظف: يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

- **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف (Argyris, 1998) كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.[1] إن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة.
- **تطوير مستوى أداء العاملين:** فحسب (Bowen and Lawler, 1995) فإن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في

[1] Chris Argyris**, Le Management des Hommes**, **l'empowerment –Les habits neufs de l'empereur**, Harvard Business Review, traduit de l'américain par FADWA MIADI, , éditions d'Organisation, Paris, 2000, p 108.

الإدارة. ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.[1]

- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة.
- **المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة:** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدلل على حرص المؤسسة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح مؤسسات منافسة سيكون حتما من أكبر الأخطاء.
- **شعور الموظف " بمعنى الوظيفية "**: الموظف الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه، ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين.

2-1 نتائج خاصة بالمؤسسة: إذا كانت المؤسسة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع مستوى ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون ذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المؤسسة، وبالعمل الجاد الذي يحقق للمؤسسة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهدافها الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيّدة لمصلحة المؤسسة.

للتمكين نتائج مهمة تنعكس على المؤسسات تتمثل فيما يأتي:[2]

---

[1] د. يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[2] المرجع نفسه، ص 125.

- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما و نوعا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير ونجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

3-1 نتائج خاصة بالزبائن: هنالك دراسات لأمثال (Bowen and Sccneider, 1993) تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، وخاصة في المؤسسات الخدمية، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.[1]

فالتمكين بمفهومه المعاصر يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن.

ثانيا: أعباء التمكين

مثلما يحقق التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للموظف، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهولة واليسر، نذكر منها:[2]

- أنه لابد على العامل من يتحمل مزيدا من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيد من المسؤولية والمساءلة معا، فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج ومحاسبة عليها، فلا يقتصر تمكين الموظف على حصوله على منافع

[1] د. يحيى ملحم، مرجع سابق، ص 125-126.

[2] أ.د.عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص151.

ومكاسب فحسب، بل هناك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابيا أو سلبيا فلابد من المشاركة في الجانبين.

- قد لا يكون مشروع التمكين مناسبا لكل الناس لأن بعض الناس لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل نتائج المخاطرة.
- بعض الموظفين يتهرب من التمكين خوفا من تحمل المسؤولية والمساءلة ورغبة في الأمان واستقرار النتائج.

إلا أنه يبدو مما سبق أن مزايا التمكين أكبر من أعبائه عند البعض إذا توافرت المقدمات المناسبة للتمكين وخاصة بوجود الموظف صاحب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلى بروح المبادرة والاستقلالية.

على الرغم من تداول التمكين عالميا، إلا أن أغلب المؤسسات فشلت في ممارسته، ومن أهم معوقات التنفيذ ما يأتي: [1]

- أن أغلب القيادات مازالت تزج بنفسها في ممارسة أدوار تكتيكية وتتخذ قرارات روتينية، مما ينعكس على اهمالها لمهامها الاستراتيجية.
- لم يبد أغلب المرؤوسين استعدادا للمبادأة والابتكار، فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات وأعباء إضافية.
- ما زال الكثير من القرارات أو التصرفات المنظمية بحاجة إلى تصديق من المواقع الإدارية العليا.
- عدم انسجام الأقوال التي تطرحها الإدارة العليا مع الأفعال الواقعية التي تظهر في الميدان.
- عدم تجاوز المجتمع التنظيمي قيادة ومرؤوسين القناعات والمعتقدات التقليدية.

مما سبق يتبين أن نتائج وفوائد التمكين ذات أبعاد متعددة تشمل كلا من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها، وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له.

وأما من ناحية المؤسسة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنميتها بشكل أفضل وقدرة أكبر، على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. هذا لأن الموظف الممكن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المؤسسة في التغيير والتطوير، وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المؤسسة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستديمة.

ومن ناحية أخرى فإن التمكين له نتائج إيجابية بالنسبة للزبائن أو المراجعين الذين يتمنون التعامل مع موظف يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه من الإجابة على استفساراتهم من دون الرجوع إلى مديره أو إلى النص الحرفي للتعليمات دون تفكير وتمعن.

[1] أ.د. طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 242.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في الفصل الثاني، نخلص إلى وضع النقاط التالية:

- التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر، ينبغي أخذه في الاعتبار من قبل المؤسسات بصفة دائمة ومستمرة وليس على أنه استثناء. وأن إدارة التغيير لا مجال لإغفالها والهروب منها أو التردد في ممارستها. ولا يمكن لأي مؤسسة ذات رؤية مستقبلية إلا أن تبدأ بممارسة التغيير بوسائل وأساليب ابتكارية.
- هناك تقريبا شبه إجماع بين الباحثين على تعريف التغيير بالمفهوم العام، بمعنى تبديل الوضع الحالي إلى وضع آخر والانتقال من حالة إلى حالة أخرى.
- التغيير هو إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله.
- التغيير طريق يوصل إلى هدف، وهو طريق ذو اتجاهين أحدهما يمثل وجهة نظر الإدارة العليا، أما الطريق الآخر فهو يمثل الموظفين المتلقين والمتأثرين والمنفذين الفعليين للتغيير، ولا بد من التجانس والانسجام تحت كافة الظروف للسّير في هذا الطريق ذو الاتجاهين.
- من متطلبات إدارة التغيير تركيز الاهتمام على الموارد البشرية الحالية وقدراتها ومواهبها واستعدادها، لأن هذه العناية الفائقة بهذه القدرات تعتبر مصدرا أساسيا في إجراء التغييرات الأساسية واستعداد العاملين للتعامل مع هذه التغييرات. ومن ذلك حسن اختيار مجلس الإدارة للإدارة العليا ممن يتميزون بالقدرة والإرادة والإدراك والمبادرة للتغيير.
- إن عملية إحداث التغيير وتطبيقه ونجاحه تعتمد بالدرجة الأولى على اتجاه العاملين نحوه، فقد تكون ردود فعل إيجابية وبالتالي تضمن المؤسسة قبولهم وتأييدهم ومن ثم تعاونهم في تطبيقه، أو قد تكون ردود فعل سلبية تتمثل في رفضه وعدم قبوله ومقاومته. وللتغلب على مقاومة العاملين للتغيير ينبغي على المؤسسة إشراكهم في عملية التغيير.
- يوجد هناك نوعان من التغيير أولهما التغيير العشوائي وهو الذي لا يتبع خطة ولا يبذل فيه جهد ولا يكون مقصودا، وثانيهما التغيير المخطط هو الذي يكون نابعا عن قصد ويتبع خطة واضحة ويهدف إلى تحقيق أهداف مرسومة ومعلومة. وإنه من الضروري الابتعاد عن التغييرات العشوائية والأخذ بالتغيير المخطط الذي هو من أهم وأكثر الأنواع استخداما لما له من مميزات وإيجابيات عديدة لكافة المؤسسات وماتحققه من نتائج تزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة.

ومن أساليب ومداخل التغيير التي أشرنا إليها في هذا الفصل مايلي:

- إدارة الجودة الشاملة وهي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات تتمثل في التحسين والتطوير المستمرين، التركيز على العميل خارجي كان أو داخلي، تمكين العاملين ودمجهم ومشاركتهم والعمل الجماعي، تحفيز العاملين، الاتصالات بين العاملين وأهمية المعلومات المرتدة، وضرورة التدريب المستمر للعاملين.
- مدخل التمكين: وهو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها. وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.
- إن المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل ومكافأة العاملين على المبادأة وتقبل المخاطرة، والتأكيد على أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحل المشاكل.
- إن توسع الإدارة في تحقيق مزيد من حرية المرؤوسين باتخاذ القرارات بأسلوب التمكين ينعكس ايجابا بتطوير سرعة اتخاذ القرار. وتعد هذه السرعة من متطلبات إدارة المنافسة ضمن البيئة المتغيرة.
- هناك عناصر مشتركة بين مداخل التغيير من إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة والتمكين تتمثل في التركيز على العميل الداخلي والخارجي ، التحفيز، التدريب، التحسين والتطوير المستمر، دمج العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات، الاتصالات، وكل هذه العناصر يقع تطبيقها من خلال الموارد البشرية.

الفصـــل الثالث:
هندرة الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل إلى الهندرة

المبحث الثاني: هندرة التوظيف

المبحث الثالث: التنمية و التدريب

تمهيـــــــد:

بات الإصلاح الإداري وما يتبعه من تغيير وتطوير من أهم متطلبات التقدم لمؤسسات اليوم، خاصة في ظل التنافس الكبير بين هذه المؤسسات لتحقيق الاستمرار والنجاح، ولذلك فقد أضحت السمة المشتركة للمؤسسات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الداخلي والخارجي. ونتيجة لذلك ظهرت إعادة الهندسة كأسلوب حديث تتبناه المؤسسة يساعدها على مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات.

سيتم التركيز على أهمية أسلوب إعادة الهندسة باعتباره أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير، ومن أدوات الإدارة التي تستوجب الخروج عن المألوف وابتكار نظم وعمليات جديدة تمكن المؤسسات من مواجهة الظروف الصعبة، وهذا يستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات البشرية وتوجيهها في إطار منظم وبدرجة عالية من الإبداع والتطوير.

فلا يمكن للمؤسسة أن تتطور وتتقدم دون تنمية مواردها البشرية وطاقاتها المبدعة والخلاقة. حيث إن القوى العاملة المدربة تعتبر عنصرا أساسيا من عناصر التنمية الإدارية، وتعتبر شرطا أساسيا لنجاحها في مراحل الإعداد والتنفيذ، ومن هنا ركزت المؤسسات على تأهيل الفرد وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات المختلفة.

كما لا يمكن تجاهل أهمية التسيير المحكم والمدروس لعملية التوظيف باعتبارها المصدر الأول لاستقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية ذات كفاءات عالية تواكب المتطلبات المهارية في الموارد البشرية التي أصبحت تفرضها التغيرات في سوق العمالة، وتوجب على المؤسسات مسايرتها.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى عمليتين رئيسيتين من عمليات إدارة الموارد البشرية وهما: التوظيف والتدريب وإبراز إعادة بنائهما من خلال مدخل إعادة الهندسة، وما ينتج عن ذلك من نتائج على هذه الإدارة بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

المبحث الأول: الهندرة

أدت التطورات التقنية والإدارية إلى إيجاد أساليب جديدة لعمليات التطوير والتغيير لمواجهة التحديات التي تعيشها مؤسسات اليوم، ومنها أسلوب الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، وهو اتجاه جديد في علم الإدارة يؤدي إلى تغيرات جذرية في أداء المؤسسات تتناسب ومتطلبات العصر، في ظل مقاييس الأداء الحديثة مثل السرعة والجودة والتكلفة. وأهم ما يميز هذا الأسلوب أنه يبدأ من الصفر، ويتخلى عن إجراءات العمل القديمة، وإيجاد أسلوب عمل للأداء يختلف عن الأسلوب القائم.

المطلب الأول: مفهوم الهندرة

وردت تعاريف مختلفة للهندرة، و لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لها، ونذكر منها ما يلي:

1- " الهندرة هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتج".[1]

2- من بين الباحثين المهتمين بمنهج الهندرة (هامر وشامبي)، ويعرفان الهندرة بأنها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وفائقة – وليست هامشية وتدريجية- في معايير الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".[2]

3- إعادة الهندسة تعني تغيير ثوري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء. وبصورة أكثر تحديدا، فإنه يشمل تغيير عمليات، وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم، والعملاء، والموردين، والشركاء الخارجيين الآخرين.[3]

4- " الهندرة تعني إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المؤسسة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جوهرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات الآلية."[4]

في نظر الباحثة التعريف الجامع ماجاء به (هامل وباراهالاد) بأن: "الهندرة هي التغيير الجذري في طريقة أداء العمل، بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به حاليا، وبشرط أن يكون نظام المعلومات جزء من التنظيم الجديد، وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل. وهي تتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية، والتحول إلى العمليات الإدارية".[5]

---

[1] ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، **الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 7.

[2] د.فاتن أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[3] جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 161.

[4] د. محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

[5] ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

المقصود بالهندرة في هذه الدراسة استخدام مجموعة من الطرق والوسائل سواء المهنية أو التقنية المتطورة لإستحداث نظام يمكن من خلاله إحداث التغيير الجذري للمؤسسة محل الدراسة في مجالها الإداري وذلك بهدف تحسين أدائها الوظيفي.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف الهندرة

سنتطرق إلى كل من مبادئ الهندرة وأهدافها في هذا المطلب:

أولا: مبادئ الهندرة:

ترتكز منهجية الهندرة على مجموعة من المبادئ نوردها فيما يأتي:[1]

- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها وحتى نهايتها.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من أداء أكثر من عمل في آن واحد.
- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.
- الاستعانة بنظام معلومات حديث مع تبني فكرة اللامركزية في استخدامه.
- تقليل عدد مرات المراجعة والتدقيق لتوفير السرعة في الأداء.
- إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة.

ثانيا: أهداف الهندرة:

يسعى مدخل الهندرة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نوردها فيما يلي:[2]

- التخلص من التعقيدات والإجراءات المكتبية.
- السرعة والتميز في أداء الخدمات.
- استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات.
- خفض عدد المستويات التنظيمية، إدارات أقل، وظائف أقل، ورقابة أقل.
- تحويل المديرين إلى معلمين ومدربين في آن واحد مع حتمية توافر مهارات عالية في أساليب التعامل مع الآخرين. وتحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي.
- تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة العاملين.
- الحد من دور الإدارة الوسطى حيث لم يعد هناك حاجة إلى وسيط بين العمال والقائد في إطار فرق العمل.
- إجراء تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل.
- التركيز على العمليات ذات القيمة المضافة في المؤسسة.

---

[1] ساعد بن عتيبي بن سعد المالكي، مرجع سابق، ص 14-15.

[2] د. محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

من مهام فريق الدعم لبرنامج الهندرة تطوير المجالات التالية: الموارد البشرية، الأنظمة، والتنظيم، ووضع خطة الاتصالات وبرنامج إدارة التغيير ومتابعتها. ومن مهام منسقي برنامج الهندرة، تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات باستعمال نموذج اقتراح تحسينات، والمساهمة في برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ.

المطلب الثالث: دعائم الهندرة

يرتكز أسلوب الهندرة على ثلاثة دعائم هي: تقنية المعلومات، والموارد البشرية، والعمليات، وفيما يأتي شرح لكل دعامة منها:[1]

أولا–تكنولوجيا المعلومات: تغيير تقنية المعلومات جزء لا يتجزأ من أي جهود للهندرة انطلاقا من كونها عامل أساسي ومساند، ونتعرض فيما يلي لبعض القواعد الإضافية حول تنظيم العمل والتي يمكن تغييرها بواسطة مختلف أساليب تكنولوجيا المعلومات:

- إظهار المعلومات في عدّة مواقع في نفس الوقت وذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة.
- قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء وذلك من خلال النظم الخبيرة.
- إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال شبكات الاتصال.
- يمكن للموظفين الميدانيين استقبال واختزان وإرسال المعلومات في كافة المواقع التي يتواجد بها من خلال الحواسيب النقالة.
- مراجعة الخطط في كل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الآلية المتقدمة.
- الكشف التلقائي عن مواقع جميع الموارد البشرية المستخدمة في العمل وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل آليا.

ثانيا–الموارد البشرية:

لا تلقى الموارد البشرية الاهتمام الكافي في إعداد مشاريع الهندرة وذلك نظرا لأن معظم القائمين على تلك المشاريع من أخصائي نظم المعلومات، ولكن ذلك لا ينفي أو يقلل من اهمية العنصر البشري عند تنفيذ مشاريع الهندرة حيث أن إجراءات وخطوات العمل المهندرة لا يمكن تنفيذها دون توافر موظفين من ذوي الكفاءات، ولقد كشفت الدراسات أن الكفاءات الفردية التي تؤدي إلى نجاح جهود الهندرة تتمثل فيما يلي:

- **التوجه إلى الإنجاز:** أي التفكير في الوصول إلى مستوى أفضل من المستوى المحدد للتفوق.
- **التفكير التحليلي:** أي القدرة على تحليل المشكلات المعقدة.
- **التأثير والاقتناع:** وتعني القدرة على إبرازالفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق مشاريع الهندرة وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى إيجاد تصورات ملموسة تؤدي إلى تحفيز فريق العمل.
- **التوجه نحو خدمة العملاء:** حيث يتطلب الأمر هنا الذهاب إلى العملاء في مواقعهم للوقوف على احتياجاتهم الفعلية، ومن ثم تطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة إليهم.

[1] د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص (33-36).

ثالثا–العمليات:

يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للمؤسسات. ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

والمقصود بالعملية:"سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، وهذه السلسلة تضيف قيمة للمدخلات بإجراء التعديلات الضرورية عليها لتنتج شيئا جديدا ذا قيمة للعميل".

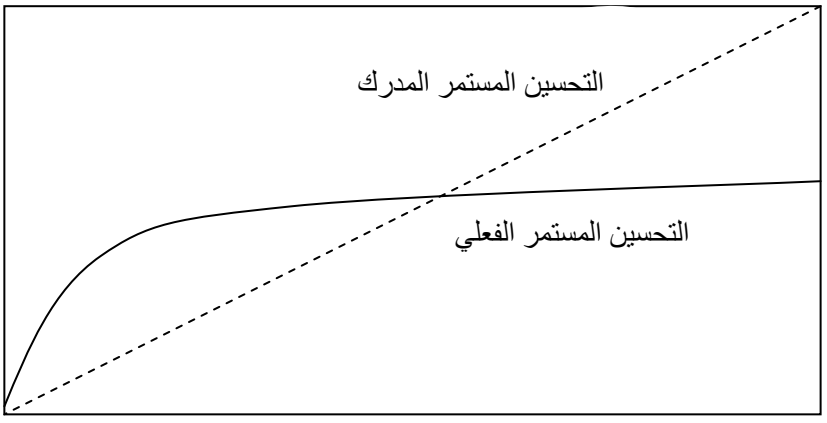
المطلب الرابع: الفرق بين الهندرة وإدارة الجودة الشاملة

تختلف الهندرة جوهريا عن مفاهيم تحسين الجودة لأن برامج الجودة تعمل في إطار العمليات القائمة ومحاولة تطويرها عن طريق إجراء تحسينات مستمرة ومتوالية فيكون الهدف هنا هو أداء ما تقوم به بطريقة أفضل، بينما تهدف الهندرة إلى إجراء تغيرات جذرية ليس عن طريق تطوير العمليات القائمة وإنما بالتخلي عن العمليات واستبدالها بنظم عمل جديدة تماما.

عندما تنفذ إعادة الهندسة يجب أن تكون الجودة الشاملة في المقدمة دائما إذا أرادت المؤسسة أن تضمن النجاح، فالجودة الشاملة هي عبارة عن إعادة هندسة موجهة.

تنادي الجودة الشاملة بالتحسين المستمر، ولكن الواقع أنه لا يمكن للمؤسسة أن تتحسن دائما لأنه عند نقطة معينة يصبح التحسين مستحيلا، أو غير مجدي، أو مكلف للغاية. وعند ذلك على الفرد أن يبتكر أو يعيد الهندسة من ناحية أخرى لا يمكننا أن نعيد الهندسة دائما أيضا. وبصفة عامة، بعد إعادة الهندسة ستوجد لدى المؤسسة أخطاء طفيفة لتصحيحها، وتحسينها، وتلميعها، وتنقيتها، وضبطها ضبطا دقيقا.

شكل رقم (10) التحسين المستمر: المدرك، والفعلي



المصدر: جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 129.

في الحقيقة، على عكس ما يعتقد مؤيدو التحسين المستمر لا يكون هذا التحسين خطيا، وإنما يقل (حسب الشكل رقم 10). يمكن أن ينتقل التحسين من 80% إلى 90% إلى 99%، وحتى إلى 99.9% لكن بعد ذلك لا يصبح أي تحسين معنوي ممكنا في الواقع، أو مجديا، أو حتى مرغوبا فيه. فبعد مستوى معين من التحسين نادرا ما تكون قيمة زيادة التحسين في مستوى الجودة معنوية للعميل.

وعند نقطة معينة، بعد ذلك يجب أن يتوقف التحسين المستمر، ويستبدل بإعادة الهندسة، إذا أرادت المؤسسة أن تظل منافسة، وتحتفظ بتنافسيتها. يسري هذا النمط على كل من المنتجات والعمليات. [1] ويلزم كل من التحسن المستمر والإبتكار (إعادة الهندسة): فيجب أن يبتكر الفرد ثم يحسن، ويبتكر ثم يحسن مرّة أخرى، وهكذا.

قاد الفشل في رؤية العلاقة المتداخلة بين الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة إلى اعتبار الكثير من التنظيمات أنهما منهجان مختلفان. أكثر من هذا يترك عدد من التنظيمات أنشطتهم الخاصة بالجودة الشاملة جانبا، ويستبدلونها بمشروعات إعادة هندسة الأعمال. وما يجب أن يدركه الفرد هو أن إعادة الهندسة مرادف للإبتكار. فهي إعادة تفكير في الطريقة التي تؤدى بها الأعمال بصفة دائمة. وتذهب لأبعد من التحسين الخطوي المستمر. لكن على عكس ما يعتقد في بعض الأحيان فإن هدف الجودة الشاملة بإرضاء أصحاب أسهم المؤسسة، والعملاء، والموارد البشرية في نفس الوقت، مع التعاون مع الشركاء الخارجيين يتحقق من خلال التحسين المستمر، والإبتكار، أي من خلال التحسين المستمر وإعادة الهندسة.

ينادي منهج الجودة الشاملة بتحقيق متبادل لاحتياجات أصحاب الأسهم، والعملاء، والعاملين في المؤسسة. وأحد أطراف معادلة رضا العميل هو تحقيق احتياجات العاملين في المؤسسة.

يمكننا القول أن(TQM) فلسفة تعي البيئة، وتعتمد على التوجه للربح، وتركز على العميل، ومساعدة الشركاء، وتحتوي على وجه بشري ومنطقي (وجه رشيد)، وتقنية متقنة.

– كيفية تحقيق التكامل بين برامج إعادة الهندسة وبرامج إدارة الجودة الشاملة:

تعدّ برامج إدارة الجودة الشاملة من أهم برامج التطوير والتحسين المستمر لعمليات المؤسسة، وذلك على العكس من برامج إعادة الهندسة التي تعدّ بمثابة برامج للتطوير الجذري أو الكلي للعملية، أو ما يطلق عليه ابتكار العملية. لذا تظهر الحاجة إلى تحقيق التكامل بين النوعين من برامج التطوير وتوحيدها في برنامج واحد ومتكامل وشامل بحيث لا يترتب على ذلك حدوث اختلالات داخل المؤسسة. وبصفة عامة، يمكن القول بأن هناك ثلاث مداخل رئيسية لتحقيق التكامل بين برامج التطوير المستمر (TQM) وبرامج إعادة الهندسة (ابتكار العملية)، وهي:[2]

1 – تتابع أو تسلسل التغيير: ويقصد بذلك البدأ بابتكار العملية ثم تحسين العملية.

2 – إعداد محفظة برامج تغيير العملية: ويقصد بذلك وضع خريطة بكل العمليات ثم تصنيفها وفقا لنوع التغيير الضروري والمطلوب في العمليات.

3– المزج بين برامج التطوير والتحسين المستمر في الأجل القصير وبرامج إعاد الهندسة (الابتكار) في الأجل الطلويل. فمن المتفق عليه أن توصيف وقياس العملية الحالية يعد خطوة نحو خلق عملية جديدة.

---

[1] جوزيف كيلادا، مرجع سبق ذكره، ص 128-129.

[2] د.نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 146-147.

المطلب الخامس: أنواع التغييرات التي تحدثها الهندرة

يحقق تطبيق منهج الهندرة فوائد كثيرة تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة، ومن خلال العديد من التغيرات التي تحدثها عملية الهندرة في بيئة العمل، ويمكن استخلاص العديد من التغيرات والتي منها:[1]

1 - تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات وهي مجموعة من الموظفين يعملون معا لتنفيذ عملية كاملة.

2 - تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، حيث تكون المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية.

3 - إحداث تغيير في ذهنية العاملين من حيث الشعور بالتخلص من الرقابة الخارجية وتنمية الرقابة الذاتية، فالموظفون الذين يعملون في بيئة الهندرة يتمتعون بصلاحيات كبيرة في اتخاذ القرارات، **وهذا يعني أن الهندرة تعتمد على تمكين العاملين.**

4 - يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم فإذا كانت الوظائف في ظل الهندرة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة، بل يحتاجون إلى قدر أكبر من التعلم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح والعمل على الوجه المطلوب.

5 - يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، بمعنى الميل إلى تقييم أداء العاملين ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي.

6 - يعتمد الترقي إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف، لا على أدائه، علما بأن الترقية تعدّ تغييرا في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

7 - تتحول مفاهيم الموظفين إلى العمل لخدمة العملاء.

8 - يتحول المديرين من مشرفين إلى موجهين.

المبحث الثاني: التوظيف

تعدّ عملية التوظيف من أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار كافة النشاطات الوظيفية في المؤسسة، فعملية التوظيف تتضمن أساسا ثلاثة أنشطة فرعية هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

وينسحب الخطأ في أداء أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير وتقويم الأداء والمتابعة والصيانة البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح مؤسسة الأعمال والوسيلة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية وجودة مواردها البشرية.

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

المطلب الأول: الاستقطاب

بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية، ينبغي لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظف لشغل الوظائف الشاغرة.

رغم أن الاستقطاب يعدّ من نشاطات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، لأن استقطاب الموارد البشرية الجيّدة وانتقاء أفضلها وتعيينه في المؤسسة، سيؤثر إيجابا في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد، غير أن الملاحظ أن الاستقطاب نشاط متسم بالإهمال مقارنة بالاختيار والتعيين، وبسبب هذا الإهمال تتحمل غالبية المؤسسات كلف توظيف عالية وهذا ما يدفع البعض إلى القول أن المورد البشري عبء وكلفة على المؤسسة وليس عائدا، وعليه فعلى المؤسسات أن تدرك مفهوم عملية الاستقطاب وأهميته.

أولا: مفهوم الاستقطاب

– **لغة:** تشير لفظة الاستقطاب لغة إلى جمع الأجزاء في ناحية واحدة.

– **اصطلاحا:** يعني الاستقطاب كافة النشاطات خاصة الإعلامية التي تجعل من المؤسسة محورا جاذبا لجلّ الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل[1].

ويعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بالنوعيات والمواصفات المطلوبة.[2]

كما يقصد بالاستقطاب مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث عن و جذب مرشحين لسدّ الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.[3]

ثانيا: مهام الاستقطاب

يتضمن الاستقطاب مجموعة من المهام والنشاطات تتمثل في الآتي:[4]

1- تحديد وتسجيل كافة المعلومات عن الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى موارد بشرية وذلك يتطلب الإطلاع على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المؤسسة باختيارهم وتعيينهم، وهذا يعني بأن على القائم بعملية الاستقطاب الإطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيها الكمي والنوعي.

2- وضع برنامج استقطاب منظم ومتكامل وذلك بالتنسيق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى.

3- تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن للمؤسسة أن تلبي احتياجاتها منها والبقاء على اتصال مستمر بها.

4- تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها.

---

[1] د. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 137.

[2] د. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية، المعاصرة بعد استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان–الأردن، 2005، ص 273.

[3] د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[4] د. محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 236.

ثالثا: الاستقطاب، الأهمية والأهداف

عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية:[1]

1- توفير عدد كافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

2- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

3- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب مرشحين جيّدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

4- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

5- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

رابعا: مصادر الاستقطاب

هناك نوعان من المصادر لاستقطاب العمالة المطلوبة: المصادر الداخلية التي تعتمد على العمالة المتوفرة بداخل المؤسسة وتشغل وظائف أخرى، والمصادر الخارجية التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المؤسسة.

4-1 المصادر الداخلية للاستقطاب: تعني اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي، وذلك بإتاحة الفرصة للعاملين بداخل المؤسسة، لشغل الوظائف الشاغرة.

فالمقصود بالمصدر الداخلي للموارد البشرية التي تعمل حاليا في المؤسسة بكافة أنواعها وتخصصاتها، والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها[2].

تعتمد هذه المصادر الداخلية على ما يسمى بالمستودع المهاري الذي يعبر عن قاعدة البيانات المتكاملة الموجودة بالمؤسسة، والتي توفر كافة البيانات عن الوظائف ببطاقات وصف وظيفي متكاملة، وأيضا بيانات عن كل الأفراد الموجودين بالمؤسسة من حيث السن، الخبرة، القدرة، المهارة وغير ذلك من البيانات المخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية.

وعندما تشغر وظيفة ما، يرجع إلى قاعدة البيانات الوظيفية للبحث عما يتماثل مع هذه الوظيفة الشاغرة.[3]

ومن أهم هذه المصادر الداخلية:

---

[1] د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

[2] د. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 283.

[3] د. محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

– **الترقية:** الترقية أو (الترفيع) هي تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي، والدرجة المالية، والإمتيازات الأخرى، وهي وعد من المؤسسة بمكافأة الموظف، سواء مكافأة مادية و أدبية، أو أدبية فقط في مقابل البذل والأداء والإنتماء التنظيمي.[1]

تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الاختيار لابد أن ترتكز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

تتفاوت أنظمة الترقية بين المؤسسات ونذكر منها:

أ– الترقية بالأقدمية: تستلزم حساب مدد زمنية معينة، منذ بداية تعيين الفرد في وظيفة معينة، بحيث يسكن في كل درجة وظيفية، مدة زمنية محددة، ثم يرفّع إلى الدرجة الأعلى وهكذا طيلة حياته الوظيفية، أي يسير عبر مسار وظيفي طالما هو يستوفي المطلوب منه. ويهدف هذا النظام تطبيق العدالة عند الترقية من الداخل، لتقليل نزاعات التحيز، وعادة ما يستخدم هذا النظام في المؤسسات العامة.

ب– الترقية بالاختيار: يعنى بالترقية بالاختيار بأنها الترقية بالجدارة، والتي تتطلب توفر قدرات وكفاءات علمية وفعاليات ابتكار وإبداع، بغض النظر عن المدد الزمنية التي سيشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع معين. ويوفر هذا النظام الفرصة أمام المؤسسة لاختيار أفضل المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالمؤسسة، ليطلع عليها العاملين بالمؤسسة، وينشرون تلك الأخبار خارج المؤسسة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.[2]

ومهما كان نوع المصدر الداخلي فإن المؤسسة تلجأ في الأخير إلى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب، حيث أن ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر يجعل الموقع الأول شاغرا.

4–2 المصادر الخارجية للاستقطاب:

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية المطلوبة، مهما يكن لديها من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها. فلابد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة. [3] وغالبا ما تحتاج المؤسسة التي تنمو نموا سريعا أو التي يكون لديها طلب كبير على الأفراد الإداريين، أو ذوي المهارة العالية، والفنيين إلى المصادر الخارجية لاستقطاب الأفراد.[4]

---

[1] د. محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 119.

[2] د. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 145.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[4] د. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص 104.

وتعبّر المصادر الخارجية عن سوق العمل، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المؤسسة، وقد تمتد لتشمل السوق الوطنية على مستوى الدولة. ومن أهم هذه المصادر الخارجية ما يلي:

4-2-1وكالات ومكاتب التوظيف: هي مؤسسات تقدم خدمات مزدوجة الطلب والعرض على العمل، للباحثين والراغبين في التوظف، وللمؤسسات التي لديها وظائف شاغرة، وذلك عن طريق تحقيق الانسجام لكلا الطرفين.[1] وهناك ثلاثة أنواع لوكالات التوظف وهي:

أ- وكالات التوظيف العامة: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتتوسط بين الأفراد والمؤسسات العاملة في القطاع العام، حيث تحتفظ بسجلات تحوي بيانات الراغبين في العمل، ومن مهام هذه الوكالات تحقيق التوازن في حركة الاقتصاد والموارد البشرية[2]، وهي لا تسعى للربح.

ب- وكالات التوظيف الخاصة: هي مكاتب توجد في الغالب في الدول الرأسمالية وغالبا ما تقدم خدمات الاستخدام للمواقع العليا، حيث تكون مهمتها جذب الأفراد الذين يمتلكون المهارات التخصصية، وتقوم بذلك من أجل تحقيق الأرباح، حيث تستوفي أجورا لقاء خدماتها، إما من المؤسسة أو من الأفراد العاملين أو مناصفة[3] وهناك وكالات متخصصة في الاستقطاب للوظائف التنفيذية العليا، وقد يشار إليها في بعض الأحيان **بصائدي الرؤوس (Head Hunters)** وتكمن فائدة هذه الوكالات المتخصصة في قدرتها على الاتصال بمرشحين للوظائف العليا من خلال قاعدة البيانات لديها، وبشبكة علاقاتها، أثناء وجود هؤلاء في أماكن عملهم في مؤسسات أخرى، وأحيانا على الرغم من عدم كونهم في حالة بحث عن وظيفة أخرى، وقد يؤدي ذلك إلى توفير نفقات كثيرة كانت ستتحملها المؤسسة في حالة الإعلان عن الوظيفة الشاغرة بالطرق التقليدية.[4]

ج- المؤسسات الاستشارية: عبارة عن مؤسسات تقدم مشورتها في الأعمال المطلوبة، وخاصة في المجالات الفنية الدقيقة، مع ترشيح العاملين الذين سيقومون بالأداء في الأعمال التي قدمت فيها الاستشارات، ولذلك يتوفر لديها قاعدة بيانات عن الأفراد أصحاب التخصصات النادرة، والخبرات الفنية المتخصصة[5].

4-2-2 الطلبات الشخصية: تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون إليها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يقوم الأفراد بملئها، والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم[6].

---

[1] د محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 140-141 .

[2] د سهيلة عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006، ص 112.

[3] المرجع نفسه، ص 113.

[4] أ. د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[5] د. محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

[6] د. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 146.

والبارز حول هؤلاء الأشخاص المتجولون أو المراسلون، أنهم سيشكلون مصدرا استقطابيا خارجيا غير مكلف، إلا أن مساهمة هذا المصدر في العملية الاستقطابية تبقى ضئيلة مقارنة بباقي المصادر، كون الغالبية العظمى من الأفراد قد لا ترغب أو ليس بمقدروها زيارة مكاتب المؤسسات، وقد يتردد كثيرا حتى في كتابة رسائل استفسار عن الوظائف الخالية لدى تلك المؤسسات.[1]

4-2-3 الإعلان: يأتي الإعلان عن الوظائف الشاغرة واستخدام الإنترنت في يومنا الحاضر في طليعة المصادر الخارجية التي تستخدمها المؤسسات في نشاطاتها الاستقطابية.[2]

ويجب مراعاة بعدين أساسيين:[3] **أولا:** وسيلة الإعلان و**ثانيا:** أسلوب إخراج الإعلان، ويعتمد قرار اختيار وسيلة الإعلان سواء كانت جريدة يومية أو جريدة متخصصة أو التليفزيون على نوعية الوظائف المعلن عنها والفئة المستهدفة من الإعلان. فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة كوظائف عمالة معاونة أو سكرتارية، أو عمالة إدارية للمستويات الأدنى في المؤسسة قد تكتفي المؤسسة بالإعلان عنها في الصحف اليومية الأكثر انتشارا والتي تصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد أما في حالة الوظائف التي تحتاج إلى عمالة متخصصة فقد تلجأ المؤسسة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المؤسسة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر. وهناك شكل جديد للإعلان عن الوظائف الشاغرة وهو الاستقطاب من خلال الإنترنت، فقد اتجه مؤخرا عدد كبير من أصحاب العمل إلى استخدام الإنترنت كوسيلة للاستقطاب، ويتم الاعتماد على الإنترنت، أو شبكة المعلومات العالمية للاستقطاب بطرق عدة منها: وضع توصيف للوظائف الشاغرة على موقع المؤسسة الراغبة في الاستقطاب أو بتنظيم ملتقى للتوظف على الشبكة أو بتوفير إمكانية لاستقبال طلبات التوظف.[4]

من **مزايا الاستقطاب من خلال الانترنت:**

- تحقيق وفر في النفقات، مقارنة بأسعار الإعلان في الجرائد اليومية.
- إعلان الوظائف على الشبكة قد يستمر في جذب طالبي الوظيفة لمدة زمنية ممتدة تتراوح بين شهر أو أكثر حسب الاتفاق، بينما الإعلان في الجرائد اليومية أو المجلات الأسبوعية له عمر زمني محدود نسبيا.
- إعلان الإنترنت قد ينجح في توليد رد فعل أسرع، فطالب الوظيفة باستطاعته ملء استمارة التقدم للوظيفة، وإرسالها الكترونيا فور ظهور الإعلان على الشبكة.
- باستطاعة مستخدم الإنترنت للاستقطاب إضافة اختبارات أولية للمتقدم للوظيفة كوسيلة مصاحبة لاستمارة طلب التوظف.

---

[1] د حسن ابراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 173.

[2] المرجع نفسه، ص 173.

[3] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[4] المرجع نفسه، ص 75.

وهناك أيضا بعض **العيوب للاستقطاب من خلال الإنترنت**، ومنها:

- أن المؤسسة قد تواجه بفيض من الطلبات للتوظف أكثر من احتياجها الفعلي.
- وقد تصل إلى المؤسسة طلبات للتوظف من أماكن جغرافية بعيدة وغير واقعية.

لكن على الرغم من هذه العيوب، فالقاعدة العامة هي أنه كلما زاد عدد المتقدمين للوظيفة، كان ذلك أفضل ومنح المؤسسة فرصة أكبر لانتقاء أفضل العناصر ولهذا فإن التوجه الحديث في كثير من المؤسسات الآن هو نحو مزيد من الاعتماد على الحاسب الآلي، لمسح ومراجعة وتصنيف استمارات التوظف إلكترونيا.[1]

4-2-4 المؤسسات التعليمية (الجامعات والمعاهد): تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس الفنية والجامعات التي تخرّج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المؤسسة، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة، وقد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازاتهم وقبل تخريجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج.[2]

وتعتبر شركة موبيل (Mobil) خير مثال للمؤسسات التي تقصد الجامعات لاستقطاب الأفراد الجدد، إذ تنشىء المؤسسة فريقا خاصا مؤلفا من ستة إلى ثمانية أفراد يأتون من مختلف وحدات المؤسسة لتولي وإنجاز النشاط الاستقطابي، كما تحصل الجامعات بالمقابل على تمويل من هذه المؤسسات لبعض نشاطاتها.[3]

وقد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوافر لديهم الخبرة العملية السابقة مما يتطلب بذل جهد ووقت كبيرين لإعدادهم وتدريبهم على العمل.

4-2-5 المؤسسات العمالية والمهنية: تساهم بدورها في العملية الاستقطابية عن طريق تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، إذ ترشح هذه المؤسسات من يصلح من الأفراد لشغل وظائف معينة شاغرة، فالنقابات العمالية مثلا تعتبر مصدرا رئيسيا في تزويد سوق العمل بأنواع معينة من العمال خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، إذ توفر العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال وأرباب العمل، وبذلك تستطيع النقابة وضع حد للمنافسة بين الأعضاء على العمل، ووضع حد لاستغلال أصحاب الأعمال لحاجة الفرد الماسة إلى العمل، ويزيح هذا الإجراء عن عاتق الإدارة مسؤولية البحث عن أنواع معينة من العمال، إضافة إلى أن التعيين عن طريق النقابات يجعلها مسؤولة أدبيا عن صلاحية العامل وقدرته على أداء العمل.[4]

أما الاتحادات والمؤسسات المهنية فتمارس النشاط الاستقطابي عن طريق فتح مراكز توظيف خدماتية منتشرة في أماكن عدّة حيث تقوم بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، وبغرض هذا التأهيل تقوم

---

[1] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سابق، ص 75-76.

[2] د. محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[3] د. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 173.

[4] د. محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 124.

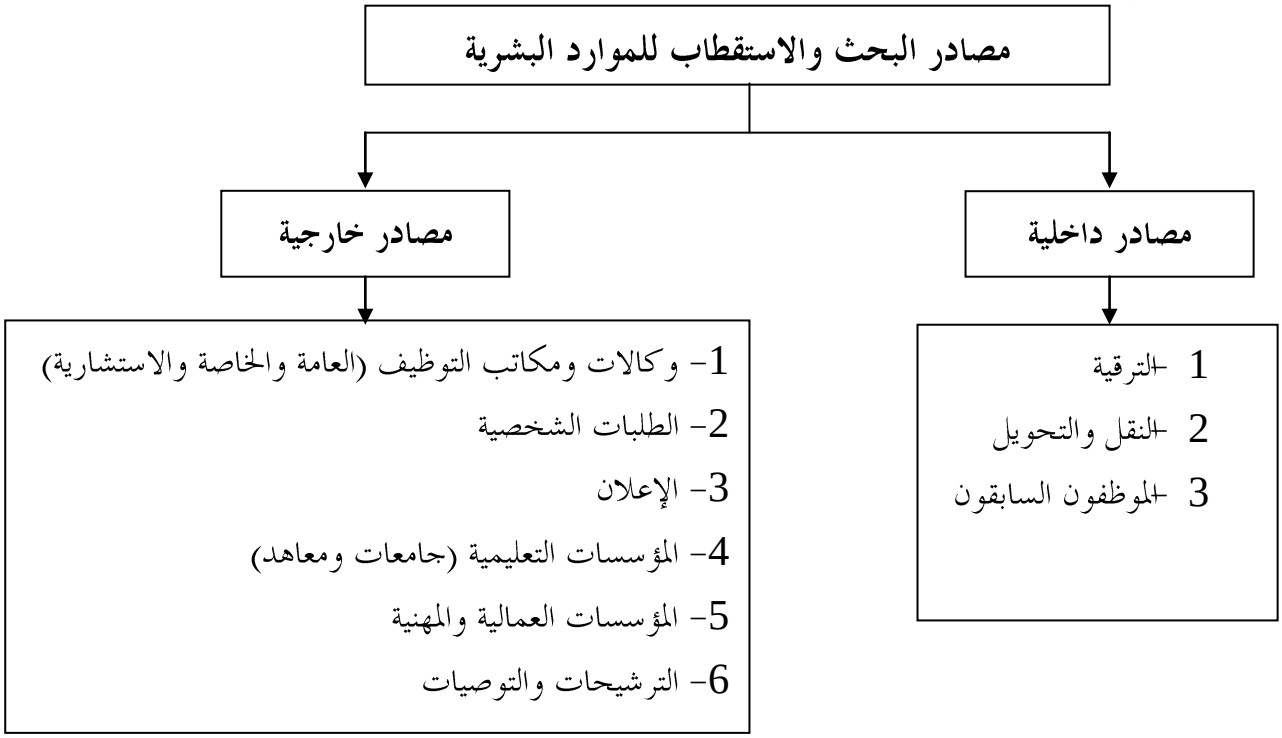
بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين، حتى مديري الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا، وهي تعنى بتخريجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة، فمثلا تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية بوضع مناهج واختبارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الموارد البشرية.[1]

4-2-6 الترشيحات أو التوصيات: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى طلب الترشيحات للوظائف الشاغرة من قبل العاملين بها. ونجد أن بعض المؤسسات تكافئ ماديا أو معنويا الأفراد الذين يرشحون أفرادا أكفاء. بالإضافة إلى أن بعض أصحاب المؤسسات يوصون بتوظيف أشخاص معينين لدى أصحاب أعمال آخرين.

من أبرز إيجابيات ترشيحات الأفراد خلق مناخ من التجانس والتعاون بين مجموعات العمل، على اعتبار أن المرشحين لديهم صورة واقعية عن نظام العمل وطبيعته نتيجة علاقاتهم مع بعض العاملين بالمؤسسة، ولكن قد يتسبب هذا النظام في بعض المشكلات كبروز تكتلات من الموظفين هدفها المحافظة على وضع قائم مبني على أسس اجتماعية (صداقة، قربى، محسوبية) وليس على أسس مؤسساتية.[2]

يلخص الشكل التالي ما تم ذكره من مصادر استقطاب داخلية وخارجية:

شكل رقم (11) مصادر استقطاب الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] د. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 149.

[2] د. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 170.

جدول رقم (7) مزايا ومساوئ الاستقطاب

المصدر	المزايا	العيوب
الداخلي	1- الاستفادة القصوى من خبرات الأفراد الحاليين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل وقواعده. 2- رفع مستوى الاستقرار الوظيفي، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموارد البشرية خاصة عندما يرى العاملون أن المؤسسة تقوم بترقية الكفاءات. 3- تخفيض تكاليف التوظيف لأن العاملين من الداخل ليسوا بحاجة إلى نفس القدر من التوجيه والتدريب مثل المرشحين من الخارج.	1- حرمان المؤسسة من الفكر الجديد باستبعادها للكفاءات البشرية الخارجية. 2- أن هناك قابلية للمترشحين من الداخل لإبقاء الوضع على ما هو عليه، من جمود للأفكار وتقليل الإبداع والابتكار في المؤسسة. 3- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار نفسية سلبية. 4- أحيانا يصعب على العاملين تقبل مدير جديد لهم كان حتى وقت قريب زميلا لهم.
الخارجي	1- استقطاب موارد بشرية جديدة بمهارات متنوعة ومؤهلات عالية (ضخ دماء جديدة وفكر جديد للمؤسسة) 2- جلب الخبرات المطلوبة مما يقلل من تكاليف التدريب. 3- من الصعوبة إجراء التغيير أو إعادة هندسة الأعمال في المؤسسة أو تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، عن طريق الموارد البشرية الحالية، إذ أن التغيير الجذري يتطلب قوى عاملة جديدة ومؤهلة تأهيلا عاليا، لذلك فإن البحث في المصادر الخارجية للحصول على النوعية المطلوبة يكون له مردوديته الواقعية في عملية التغيير ويقلل كثيرا من مشاكل التغيير التنظيمي. 4- مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.	1- سوء اختيار الموارد البشرية التي لا تتوفر على الكفاءات المطلوبة وانعكاسات ذلك على عدم صواب قرار الاختيار. 2- عدم تلاؤم أو توافق العاملين الحاليين مع العاملين الجدد قد يؤدي إلى صراعات. 3- تكاليف مرتفعة، ومدّة التأقلم مع التكييف طويلة الأمد.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة في مطلب الاستقطاب

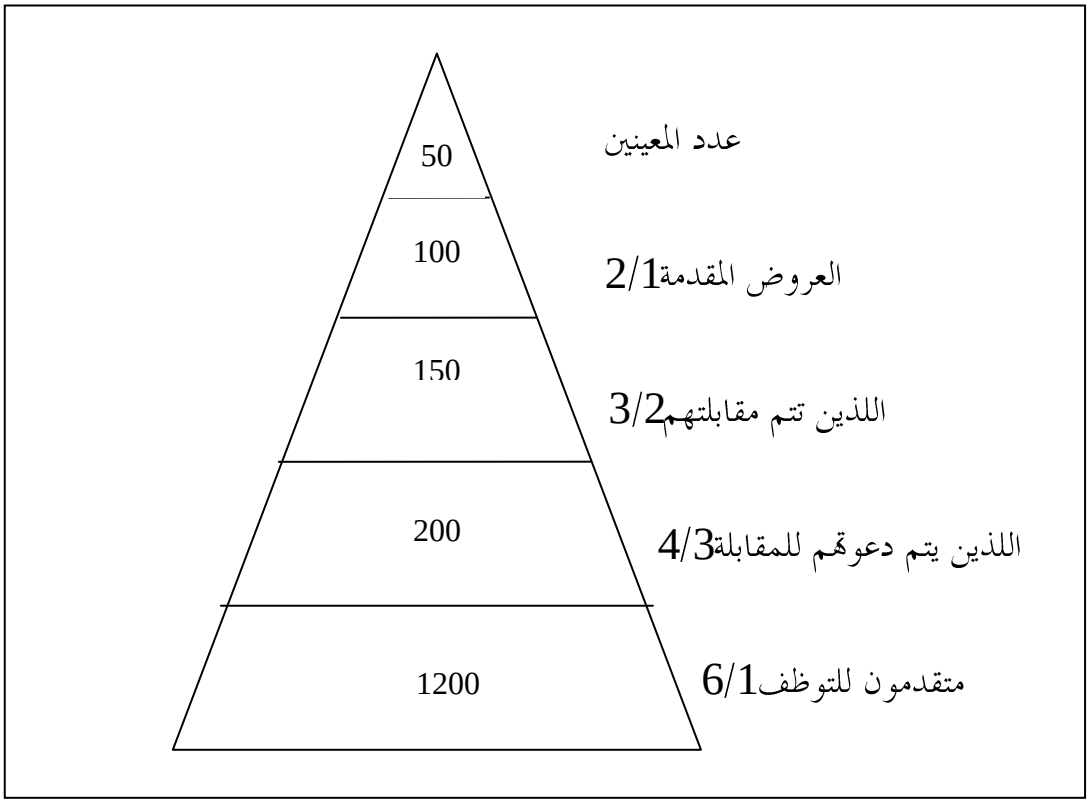
رغم هذه السلبيات وفي ظل التغييرات التكنولوجية، تبقى المصادر الخارجية ذات أهمية في تطوير المؤسسة وتنمية الإبداع الفردي والإداري، و لابد من الاعتماد عليها من قبل المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات النمو والتطور وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.

وعليه فإن عملية المفاضلة بين المصدرين الداخلي والخارجي تصبح ضرورية وفي إطار الإجابة عن الأسئلة الآتية: عمن تبحث المؤسسة؟ أين ومتى تبحث؟ وكيف يمكن الحصول عليه؟

خامسا: كيفية حساب عدد المستقطبين

يمكن لأصحاب العمل استخدام مايسمى ب "**هرم نتاج الاستقطاب**" لحساب عدد المتقدمين للتوظف المطلوب استقطابهم وحثهم للتقدم بطلب عمل في المؤسسة.

شكل رقم (12) هرم نتاج الاستقطاب (Recruiting Yield Pyramid)



المصدر: أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي،مرجع سبق ذكره، ص 68.

يبين الشكل أعلاه كيفية حساب وتحديد العدد المطلوب من المستقطبين، فمثلا إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى 50 محاسب في العام القادم، فمن الخبرة قد تعرف أيضا أن نسبة العروض المقدمة إلى التعيينات الفعلية هي 2/1، بمعنى أن النصف فقط ممن تعرض عليهم الوظائف يقبلون العرض، وتعرف المؤسسة أيضا أن نسبة المتقدمين للوظيفة ممن تجري مقابلتهم إلى العروض المقدمة هي 3/2، بينما نسبة اللذين يدعون إلى إجراء مقابلات إلى اللذين تتم فعلا مقابلتهم هي حوالي 4/3، وأخيرا، تعرف المؤسسة أن من بين كل ستة أفراد تستدل عليهم من خلال الجهود المختلفة للاستقطاب، يحظى متقدم واحد فقط عادة بمقابلة وهذا تفسير نسبة 6/1.

وبهذه النسب تعرف المؤسسة أنه يجب عليها توليد 1200 متقدم للوظيفة حتى تستطيع دعوة 200 منهم للمقابلة، ثم تقوم بمقابلة 150 من الذين تمت دعوتهم، وتقدم عروضا إلى 100 وتتوقع قبول 50 فقط للعروض القدمة.

سادسا: تقييم مصادر الاستقطاب

لم تحدد الأبحاث طريقة مثلى واحدة لإستقطاب الموارد البشرية، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر فعالية للإستقطاب، فلا بد عليها أن تلاحظ وتراقب مدى فعالية حديثي التعيين على أساس دوران العمل والغياب والأداء في العمل، وعلى إثر ذلك تجري مقارنة ومفاضلة بين مصادر الاستقطاب المختلفة على أساس مدى فعالية الموارد البشرية، وتحديد أي من المصادر تؤدي إلى استقطاب أفضل للأفراد.[1]

نستنتج أن هناك مقياسين يمكن من خلالهما تقييم مصادر الاستقطاب هما: مدى قدرة المصدر على جذب عدد كبير من المستقطبين، وتقييم المستقطبين بعد ممارستهم للعمل في الوظائف الشاغرة.[2]

المطلب الثاني: الاختيار

يعتبر الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف، ويعد قرار الاختيار من القرارات الاستراتيجية على صعيد المؤسسة وفي ضوئه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب وغيره.

أولا: مفهوم الاختيار

– **لغة:** يعرف الاختيار بأنه الانتخاب، أي انتقاء شئ من جملة أشياء.

تباينت تعريفات الاختيار باختلاف كتاب إدارة الموارد البشرية، ونورد منها الآتي:

الاختيار هو "اجراءات تتبع من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح."[3]

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغلها.[4]

الاختيار عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المؤسسة.[5]

---

[1] د. محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 247.

[2] د. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص 113.

[3] د. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 177.

[4] د.محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[5] د.خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

نعرف ببساطة الاختيار على أنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ونعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته

ثانيا: مسؤولية قرار الاختيار

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المؤسسات الصغيرة، أما في المؤسسات الكبيرة فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية على الاختيار، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.[1]

في المؤسسات التي توزع فيها مهمة متابعة واختيار الموارد البشرية على الأقسام الوظيفية كالانتاج والتسويق والتمويل، فإن مهمة الاختيار تسند إلى المدراء التنفيذيين و إدارة الموارد البشرية، أما في المؤسسات التي تتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بموقع متميز في الهيكل التنظيمي، أي في حالة التبعية المباشرة لرئيس مجلس الإدارة فإن مسؤولية اتخاذ قرار التعيين يقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، فهي المسؤولة عن إجراءات الاختيار بدء بالإعلان وانتهاء باتخاذ قرار التعيين.[2]

ثالثا: خطوات واجراءات الاختيار والتعيين

ليس هناك من خطوات موحدة ومتسلسلة يمكن أن تتبعها المؤسسات في عملية اختيار مواردها البشرية، إذ أن غالبية المؤسسات تستخدم أكثر من وسيلة وتخطو عدة خطوات لكي تحصل على المعلومات الكافية عن المتقدمين إلى الوظائف. وبغض النظر عن طبيعة المؤسسة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فإن عملية الاختيار تمر بخطوات عدة تترابط فيما بينها وتنعكس دقة أدائها على بعضها البعض، وتتمثل هذه الاجراءات في الآتي:

3-1 استقبال طلبات العمل: تتم هذه الخطوة بعد ملء استمارة التقدم للتوظف إلى المؤسسة وتأتي هذه الخطوة عادة بعد اجراء عمليات الاستقطاب وحصر المرشحين بشكل نهائي. وهي الخطوة الأولى في عملية الاختيار، ونستطيع أن نحصل من هذه الاستمارة على الأنواع التالية من المعلومات: [3]معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية والاجتماعية (اسم المتقدم، عنوانه ووضعه العائلي)، ومعلومات أساسية تتعلق بالنواحي العلمية (مؤهلاته الدراسية والجامعية)، والنواحي الوظيفية والعملية (المهارات والخبرات السابقة) ومدى تدرجه وتقدمه الوظيفي، ومدى استقراره في الوظائف السابقة، ومعلومات متعلقة بالنواحي الاستكشافية والتنبؤ بمدى احتمال نجاح المرشح في القيام بالوظيفة المطلوبة من عدمه(وذلك بالاعتماد على معرفة المرشح من خلال الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عنه)، وغيرها من المعلومات الأخرى.

شكل رقم (13) خطوات واجراءات الاختيار والتعيين:

---

[1] د.أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 155.

[2] د.محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 255.

[3] د.حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 205.

المص

3-2 المقابلة المبدئية: يقوم الموظف المختص بإدارة الموارد البشرية باجراء مقابلة مبدئية مع الأفراد المستقطبين بغية استيفاء بعض البيانات الشفهية الأولوية والسريعة ويتم التركيز على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم، وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم أثناء المقابلة وأسلوب إجابته على الأسئلة.[1]

تهدف المقابلة المبدئية والتي تستغرق عادة فترة قصيرة من الوقت إلى تصفية الأفراد غير المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.

3-3 **استيفاء طلب التوظيف:** في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية، يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف.

وتصميم طلب التوظيف يجب أن يتبع فيه الأسلوب العلمي وليس العشوائية، باعتباره الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات عن المتقدم للوظيفة. ولايفترض أن يكون نموذج طلب التوظيف موحدا لجميع الوظائف ، وذلك لأن اختلاف الوظائف من حيث مستواها الوظيفي يستلزم معرفة معلومات خاصة، ويجب استخدام نموذج معين لكل نوع من الوظائف المتشابهة. وللتعرف على طبيعة المعلومات في طلب توظيف.

3-4 اجراء الاختبارات: من أكثر وسائل وخطوات الاختيار شيوعا واستخداما في غربلة الموارد البشرية اخضاع المرشحين للاختبارات.

يعبر عن الاختبار بأنه مجموعة الاجراءات التي تستخدم للتعرف عن مدى توافر خصائص معينة في الفرد المرشح للوظيفة، وتستخدم الاختبارات للتنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلا.[2]

- أهداف الاختيار:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من عملية اجراء الاختبارات ما يلي:[3]

1- اضفاء صفة الشرعية والقانونية على عملية الاختيار في حال استندت هذه العملية على الاختبارت السليمة والدقيقة المطابقة للشروط القانونية المعمول بها.

2- استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين بيدهم قرارات التعيين.

3- قياس صفات ومهارات معينة في كل من المتقدمين للوظائف الشاغرة واستخدامها في صلب عملية المفاضلة والاختيار بين المتقدمين.

---

[1] د.خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره،ص 133.

[2] د.محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

[3] د.حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 207-208.

– شروط الاختبار الجيد:

الاختبار الجيد هو الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه، أي أن جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوب قياسها، ولكي نحكم على جودة الاختبار هناك معايير ينبغي التأكد منها وهي:[1]

1- التأكد من ثبات الاختبار وامكانية الاعتماد عليه، بمعنى درجة الثقة في الاختبار.

2- التأكد من ثبات الدرجات التي يحرزها نفس الشخص المؤدي للاختبارعند إعادته.

3- التأكد من مصداقية الاختبار في قياس ماهو مطلوب.

4- التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار.

5- التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون آخرين.

– أنواع الاختبارات:

هناك أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة، ويمكن للمؤسسة استخدام بعض أو كل منها، ويمكن تصنيف هذه الاختبارات في الآتي:

أ– اختبارات القدرات الذهنية: تشمل على اختبارات لقياس القدرة العامة على التفكير العقلاني أو ما يسمى باختبارات الذكاء. وتعد اختبارات الذكاء من أولى وأقدم الاختبارات في مجال اختبارات الاستعدادات.

وتحاول اختبارات الذكاء العام IQ Tests (Intelligence Quotient) قياس مجموعة من السمات المتفاوتة مثل التحصيل اللغوي، مع اللباقة في الحديث، والقدرة على التعامل مع الأرقام والذاكرة.

وهناك أيضا اختبارات لقياس بعض القدرات المحددة أو ما يسمى باختبارات الاستعداد. ويقيس هذا النوع قابلية الفرد العامة على التعلم، ولذلك فإن هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن امكانية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها كالبرمجة ومعالجة المعلومات في الحاسب الآلي.[2]

وينظر إليه من قبل البعض على أنه يمكن أن يمارس فيه نوع من التحيز، وعلاوة على ذلك فإنه غالبا مايحتوي على أسئلة لا تتعلق بالأداء الناجح في الوظيفة، ولهذه الأسباب فإن كثيرا من أصحاب العمل لا يستخدم اختبارات الذكاء في اختيار الأفراد.[3]

تعتبر اختبارات الذكاء وحدها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد، فاختبارات الذكاء لا تقيس درجة الولاء للمؤسسة أو القدرة على قيادة الآخرين، وعما إذا كان الفرد اجتماعيا ويميل إلى التعاون، كما أن نتيجة الاختبار السيئة لا تعني حتما عدم صلاحية المتقدم للوظيفة فقد يرجع إلى اضطراب أثناء الاختبار.[4]

---

[1] د.أحمد ماهر، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 165.

[2] د.سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره ص129.

[3] د.راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مرجع سبق ذكره، ص 140.

[4] د.صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 172.

ب- الاختبارات النفسية والشخصية: تقيس هذه الاختبارات السمات الشخصية للأفراد كالاستقرار النفسي، ودرجة الحافزية للعمل والمهارات الاجتماعية، والاستعداد لتحمل المسؤولية. ولكن يصعب تفسيرها وتقييمها فهناك عادة حاجة إلى ان يقوم خبير بتحليل إجابات المتقدم للاختبار وردود أفعاله ثم استنتاج سمات الشخصية تبعا لذلك، ويجب الربط بين هذه الصفات والأداء الوظيفي.[1]

ج- اختبارات الأداء: يتطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيكلف بها حال شغل الوظيفة.[2] وتتم مقارنة أسلوب ونتائج التنفيذ مع المعايير المحددة موضوعيا لكيفية ونتائج الأداء في تلك الوظيفة.

إن عينات العمل من بين الاختبارات الأكثر موضوعية في التنبؤ بقدرات المتقدمين للوظائف.[3]

ومن سلبيات هذا النوع من الاختبارات تطلب الوقت والتكلفة، كما أنه قد يكون سهلا في تصميم اختبارات أداء وظائف معينة خاصة الحرفية منها، ويزداد الأمر صعوبة في الأعمال الفنية والتخصصية.[4]

د- اختبارت القدرات والمهارات: تركز هذه الاختبارات على قياس قدرات ومهارات الفرد المحتملة، ومنها القدرات المتخصصة حيث يتطلب العمل أحيانا توفر درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام أصابع اليد وخاصة في تلك الأعمال المتعلقة بتجميع الأجزاء الدقيقة كصناعة الالكترونيات.

من المتعذر القطع مقدما بصلاحية اختبار معين للحكم بأن شخصا معينا سيتمكن من أداء العمل على الوجه الأكمل، وعلى ذلك يجب أن تجرب المؤسسة أكثرمن اختبار إلى أن تصل إلى الاختبار الذي يثبت أن هناك نوعا من الارتباط بين نتائجه والنتائج التي حققها من نجحوا فيه بعد تعيينهم.[5]

3-5 المقابلات: بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين واستبقاء الأفراد الذين اجتازوا الاختبارات، حيث لازالت المؤسسة بحاجة إلى التعامل المباشر معهم للكشف عن أبعاد لم تكشف عنها الاختبارات، لذلك تجري معهم المقابلات.

يقصد بالمقابلة المفاعلة والمحادثة بين طرفين، الطرف الأول صاحب العمل، والطرف الثاني متقدمين لوظائف شاغرة.[6]

وتهدف هذه الخطوة إلى الحصول على المعلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في اختيار الأفراد، والسعي للكشف عن معلومات تكون ذات قيمة بما يكفل سلامة عملية الاختيار.

---

[1] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

[2] د.محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[3] د.سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 130.

[4] د.أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص164.

[5] د.محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 147.

[6] د.محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

المقابلة هي آلية اختيار مصممة للتنبؤ بالأداء المستقبلي في الوظيفة بناء على ردود المتقدم للوظيفة على الاستفسارات الموجهة إليه.[1]

على الرغم من كون المقابلة وسيلة من وسائل الاختيار إلا أنها تعتبر الوسيلة الأعلى وزنا والأكثر استخداما من بين خطوات الاختيار على نطاق جميع المؤسسات لتحديد من يحصل على العمل.

وبالرغم من شيوع استخدام المقابلة وتصدرها أحيانا لقائمة أدوات الاختيار في التوظيف، إلا أنها تفتقر إلى شرطين بارزين يجب توافرهما في أدوات الاختيار هما مصداقية أو قانونية المقابلة وثبات نتائجها، أضف إلى ذلك أن المقابلة عملية ذاتية. غير أن العديد من الباحثين يقولون أن المقابلة وجدت لتبقى، ولا بد من أخذ الاعتبارات الموضوعية أثناء إجرائها.[2]

– **شروط المقابلة الناجحة**: يحدد في المقابلة المخططة العديد من المتطلبات، من أهمها:

- أن تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسبين، ولا تتسبب في اجهاد راغبي العمل بقدر الإمكان.
- تحديد المسؤولين عن المقابلة من بين الأشخاص الذين يمتلكون قدرات تفاعلية عالية وكذلك مهارات الاتصال والتحدث مع الآخرين.
- تحديد وإعداد الأسئلة ذات الفائدة في الكشف عن درجة التوافق بين المتقدم للوظية ومتطلباتها، مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازم توفرها في شاغل الوظيفة، مع تجنب الأسئلة التي تمس بالجوانب الشخصية وتسبب الإحراج.

بعد الانتهاء من المقابلة لابد من تقويمها، أي تحديد الدرجات التي يستحقها المتقدمون للوظيفة.

من المعروف بأن معظم المؤسسات تكلف عادة شخصين لإجراء المقابلة مع المتقدمين هما: الرئيس المباشر للمتقدم المتوقع توظيفه ومدير موارد بشرية مختص، وفي حالات قليلة تقوم لجنة مختصة بإجراء المقابلة الشاملة.

3-6 الكشف الطبي: هي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من سلامة المرشح من الناحية الصحية، بحيث يتمكن من أداء العمل بنجاح وبدون مشاكل، ويهدف إلى التأكد من:

– سلامة الجسم والأعضاء و ما يتعلق بالسمع والبصر.

– السلامة من بعض الأمراض السارية والمعدية وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب، والتأكد من سلامة المخ وعدم إصابة المرشح بأمراض عصبية كالصرع، وإجراء تحليلات للدم وغيرها.

ترجع أهمية الكشف الطبي للمرشحين للتوظف لأسباب منها التأكد من ملاءمتهم للمتطلبات المادية المرتبطة بالوظيفة، وكشف أي قصور في الحالة الصحية يجب أخذه في الاعتبار قبل التعيين، وأيضا إعداد ملف

[1] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[2] د.حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 209.

عن الحالة الصحية للمرشح يمكن الاستناد إليها في إتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلا، أو مواجهة أي دعاوى تعويضات عن أضرار صحية مهنية قد تنشأ بعد ذلك.[1]

- **أهداف الكشف الطبي**: يهدف الكشف الطبي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:[2]

1. حماية الموظف، إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تناسب حالته الصحية.
2. ضمان تحقيق أقصى استفادة من الموظف.
3. حماية باقي الموظفين ممن تظطرهم طبيعة العمل لمخالطته.

3-7 التعيين: تمكن الخطوات السابقة من الحصول على بيانات عن أصلح المتقدمين لشغل وظائف بالمؤسسة من حيث قدرتهم الفنية على أداء الأعمال وملاءمتهم الصحية.

فبعد الإنتهاء من مراحل الاختيار يتم إصدار قرار التعيين، ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين شهر واحد إلى ستة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة.[3]

ولكن يجب توفر بعض الشروط في المرشح حتى يتم التعيين:[4]

شرط اجتياز الاختبارات التي تعقدها المؤسسة، شرط الجنسية، شرط اللياقة الصحية، شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة أو جناية، وشرط عدم الفصل من الخدمة.

المطلب الثالث: العائد والتكلفة من وظيفة الاستقطاب والاختيار

تحتاج وظيفة الاستقطاب والاختيار في أدائها إلى تكاليف، من أهمها ما يلي:

تكلفة مراجعة مواصفات شاغل الوظيفة، تكلفة الإعلان عن الوظيفة، تكلفة تصميم واستخدام طلبات التوظف، تكلفة المراسلات والاتصال بالمتقدمين لشغل الوظائف، أتعاب وكالة التوظف أو مستشار التوظف، تكلفة الاختبارات، تكلفة المقابلات، تكلفة الاختبارات الطبية، تكلفة ضيافة طالبي التوظف، وتكلفة الترتيبات والإجراءات الخاصة بالتعيين.

نظريا يمكن القول أن جزء من تكلفة الاستقطاب والاختيار يكمن في الاختيار الفعلي لغير الأكفاء، أو أن يكون هناك أكفاء من ضمن المتقدمين ولا يتم اختيارهم. أما من حيث العائد، فإنه غير مباشر، ويتميز بأنه معنوي ويتمثل في حسن وكفاءة الأداء العام أو حسن أداء باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

وندرج النموذج التالي كمثال لكيفية حساب تكلفة الاستقطاب والاختيار

---

[1] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

[2] د.محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 270.

[3] د.سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 127.

[4] د.عصام الدين أمين أبو علفة، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)**، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، مصر،2002، ص 114.

جدول رقم (8) كيفية حساب تكلفة الاستقطاب والاختيار

بنود التكاليف	تفاصيل حساب التكاليف	التكلفة
تكلفة تحديد عدد ونوع المطلوب تعيينهم	وقت الاتصال بين مسؤول الموارد البشرية ومدير الإدارات المعنية × (أجر مسؤول الموارد البشرية + أجر مدير الإدارة المعنية) × عدد الاتصالات	× ×
تكلفة الاتصال بالمستشار	أتعاب المستشار أووكالة التوظف+ وقت الاتصال بالمستشار أو وكالة التوظف + أجر مسؤول الموارد البشرية × عدد الحالات المطلوب استقطابها	× ×
تكلفة الإعلان عن الوظائف	تكلفة الإعلان الواحد × عدد أيام الإعلان × عدد الجرائد المعلن فيها	× ×
تكلفة طلبات التوظيف	تكلفة طلب التوظيف الواحد×عدد المتقدمين للوظائف	× ×
تكلفة الاتصال بالمزكين	الوقت المستغرق في كل اتصال × عدد الاتصالات لكل متقدم × أجر مسؤول الموارد البشرية × عدد المتقدمين	× ×
تكلفة الاختبارات	تكلفة الاختبار الواحد × عدد من يتم اختبارهم × عدد المتقدمين	× ×
تكلفة فحص طلبات التوظف	الوقت المستغرق في فحص وتصفية الطلبات × أجر مسؤول الموارد البشرية × عدد طلبات التوظف	× ×
تكلفة المقابلات	عدد المسؤولين في كل مقابلة × (أجر المسؤول × وقت المقابلة) × عدد المقابلات	× ×
تكلفة الكشف الطبي	(أجر الطبيب + تكلفة الفحوصات للفرد الواحد) × عدد الموظفين	× ×
	المجموع	× ×

المصدر: د. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 176.

أما فيما يخص العائد من الاستقطاب والاختيار، فهناك بعض النسب والمؤشرات التي يمكن لمدير الموارد البشرية أن يستخدمها، ويطور فيها وفق ظروف مؤسسته.

تكلفة استقطاب واختيار الفرد= التكلفة الاجمالية للاستقطاب والاختيار÷ عدد المعينين

نسبة الاختيار= عدد المتقدمين ÷ عدد المعينين

كفاءة الاختيار= عدد المعينين اللذين استمروا بعد سنة من التعيين÷ عدد المعينين منذ سنة

الوقت اللازم للاستقطاب والاختيار= تاريخ إعلان الاحتياجات- تاريخ قرار الاختيار

الوقت اللازم لشغل الوظيفة = تاريخ استلام طلبات التوظف- تاريخ استلام الوظيفة.

تكلفة مقابلة الفرد = تكلفة المقابلات كلها÷ عدد اللذين تم مقابلتهم

أو= تكلفة المقابلات كلها÷ عدد المعيّنين

تكلفة اختبار الفرد = تكلفة الاختبارات كلها÷ عدد اللذين تم اختبارهم

أو= تكلفة الاختبارات كلها÷ عدد المعيّنين

المطلب الرابع: التوظيف، مشاكله، مؤشرات فعاليته، وتطوره

أولا: مشاكل عملية الاختيار والتعيين (التوظيف)

تصاحب عملية الاختيار والتعيين جملة من المشاكل والتي يمكن للمؤسسات التعرف عليها واستخدامها كمرشد في تحسين جهودها في مجال الاختيار والتعيين، ونوجز هذه المشاكل على النحو الآتي:[1]

1- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وغياب استراتيجية واضحة لها يجعل عملية الاختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.

2- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على دقة تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

3- ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.

4- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار، وقد يظهر ضعف العملية في جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.

5- عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار، فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الاختيار اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار.

6- شكلية فترة التجربة أو (الاختبار الأولي) بسبب ضعف المرافقة والمعايشة الميدانية للمرشح للتعيين الذي تم اختياره بشكل أولي وقد تكون تقارير المعايشة غير واقعية مما يؤثر على قرار التثبيت.

7- عدم كفاءة الفرد أو الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.

8- عدم دعم إدارة المؤسسة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها وجديّة القائم بأدائها.

9- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفاذها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

[1] د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

ثانيا: مؤشرات فعالية عملية التوظيف

لضمان سلامة عملية الاختيار والتعيين يجب أن تخضع العملية لتقييم عام للبرنامج وتقييم تفصيلي لكل برنامج فرعي كبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتستخدم المؤسسات في الحكم على دقة عملية التوظيف المؤشرات الآتية: [1]

1- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.

2- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.

3- مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.

4- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.

5- مدى دوران العمل.

6- مشاكل العمل كالغيابات وانخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية.

تستخدم هذه المؤشرات التي يتم الحصول عليها من مستويات العاملين بإعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المؤسسة بشكل خاص.

ثالثا: التحول الذي طرأ على التوظيف

لم تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم على أساس انتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة تطبيقا لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب فهذه المقولة أصبحت متقادمة، لأن التوجه الحديث هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف ومجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة، فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن انفراديا بل جماعيا، من خلال فرق العمل، وضمن الفريق يمارس الفرد مهاما متعددة ويتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق، فإذا لم تكن لديه مهارات متنوعة لن يكون بإمكانه العمل ضمن الفريق، فاستقطاب واختيار الموارد البشرية اليوم لم يعد يتم على أساس العمل في وظيفة واحدة ثابتة، بل على أساس العمل في عدة وظائف، وهذا يعني تلاشي نظرية الاعتماد على التخصص الضيق، ليحل محلها نظرية التخصص الواسع، وتنوع الأدوار والمهام، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى عمالة ماهرة تمتلك مهارات عدّة وليس مهارة واحدة، بحيث تتمكن من تشغيل الأفراد في وظائف عدة وليس في وظيفة واحدة، وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، هذه الاتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من الموارد البشرية وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الاختيار والانتقاء، للكشف عن وجود المهارات المتعددة لهذه الموارد.[2]

---

[1] د. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

[2] د. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد الشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- إدارة الجودة الشاملة والاختيار:

تستخدم العديد من المؤسسات الناجحة أدوات الاختيار لغرض تعيين العاملين ذوي المهارات العالية الذين لهم مساهمات جوهرية في عموم المؤسسة (شاملة) وفي ظل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة فإن المؤسسة تركز على النشاطات التي تتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة، وأهمها التحسينات المستمرة والولاء والثقافة المشتركة، وبمعنى آخر فإن المؤسسات تسعى إلى إيجاد المقاييس المناسبة للتوافق بين المرشحين والمؤسسة، ومازالت الأبحاث بصدد إيجاد الاختبارات المناسبة لقياس هذا التوافق وجوانب التوافق والتطابق الضرورية.[1]

التناسب بين استراتيجية المؤسسة وقرارات التعيين: من الطبيعي خلق التناسب بين استراتيجية المؤسسة وبين خصائص ومميزات الأفراد المعنيين أصلا، لمتابعة تنفيذ مراحل هذه الاستراتيجية لأن التعيين هو ببساطة وكما يراه سنو وسنيل(Snow & Snell) خيار استراتيجي.

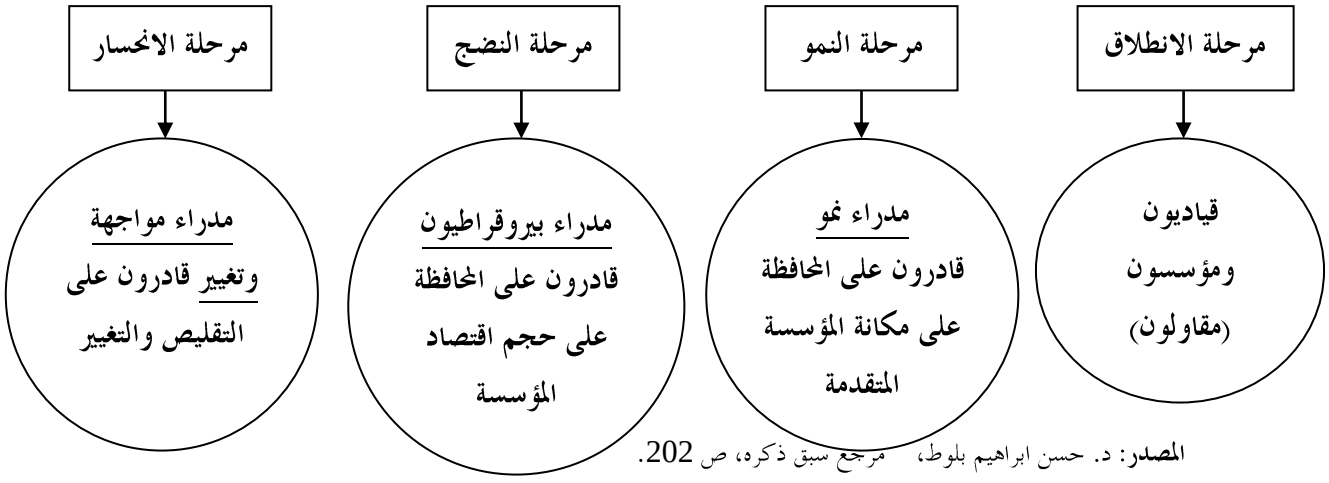
إذ من الممكن إيجاد هذا التناسب من خلال الربط بين متطلبات مراحل الاستراتيجية التي تمر بها المؤسسة وبين أساليب المدراء الذين يتولون تنفيذ تلك المراحل.

وقد تمر أية مؤسسة بأربعة مراحل من التطور وذلك انطلاقا من تأسيسها ومرورا بنموها واتساع نشاطها ووصولا إلى تباطؤ في بعض أعمالها وهبوط في مكانتها السوقية وهذه المراحل الأربعة هي التالية:

1- مرحلة الانطلاق، 2- النمو، 3- النضج، 4- الانحسار (التدهور).

تتطلب عادة كل مرحلة من المراحل المذكورة أساليب إدارية تتناسب استراتيجيا مع فرصها وتحدياتها، والشكل الآتي يبين التناسب المفروض حصوله بين الاستراتيجية وقرارات تعيين واختيار المدراء الذين يواجهون فرص وتحديات كل مرحلة من هذه المراحل.

شكل رقم (14) التناسب بين استراتيجية المؤسسة واختيار المدراء



المصدر: د. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 202.

فالمرحلة الأولى من التطور هي مرحلة التأسيس وتدعى **مرحلة الانطلاق** وهي المرحلة التي تمر بها المؤسسات حديثة التكوين، تفرض هذه المرحلة على المؤسسة تصميم سلع وخدمات لها مواصفات هندسية متطورة، وفتح خطوط انتاج ذات فرص واعدة، إضافة إلى استعداد المؤسسة الدائم لمواجهة شتى أنواع المخاطر. بالمقابل لا بد

[1] د. سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 132.

للمؤسسة من **اختيار وتعيين المقاولين والقادة والمؤسسين القادرين على التقريب بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه.** كما تتطلب هذه المرحلة مدراء على استعداد للمغامرة والوقوف بثبات أمام المتغيرات والتحديات التي تواجه أعمال المؤسسة.

المرحلة الثانية من التطور هي **مرحلة النمو**، بحيث تزدهر أعمال ونشاطات المؤسسة بشكل لافت للانتباه، يفرض هذا النمو بدوره تركيز المؤسسة على تحصيل حصة كبيرة من السوق، وبناء فريق عمل مشهود له بالمحافظة على ثمار النمو، وقادر في الوقت نفسه على جذب ولاء زبائن المؤسسة الحاليين، إضافة إلى جذب زبائن جدد، وهذا معناه أن المؤسسة بحاجة لأن توظف المدراء القادة الذين بمقدورهم المحافظة على مكانة المؤسسة المتقدمة، والذين بإمكانهم السير بالمؤسسة إلى محطات جديدة من النمو والازدهار، وهؤلاء القادة المدراء يمكن تسميتهم بمدراء النمو.

أما المرحلة الثالثة من مراحل استراتيجية أعمال المؤسسة هي **مرحلة النضج** والتي تفرض على المؤسسة بذل الجهود الممكنة للاحتفاظ بحصتها من السوق وتقليص فاتورة العمالة والتشغيل، ولكي تواجه المؤسسة هذه المرحلة لابد لها من اختيار وتعيين المدراء الذين بإمكانهم المحافظة على حجم اقتصاد المؤسسة، وذلك من خلال مراقبتهم الشديدة لموارد المؤسسة ولأسس توزيع هذه الموارد على نشاطات وأعمال المؤسسة، يطلق عادة على هؤلاء المدراء لقب **البيروقراطيون.**

ومرحلة الانحسار هي المرحلة الأخيرة من مراحل استراتيجية أعمال المؤسسة، إذ تكافح المؤسسة للاحتفاظ بما حصلت عليه، مع تشديدها على تطبيق أساليب إدارية مركزية تساعدها على تخفيض شتى أنواع التكاليف. فلابد للمؤسسة من اختيار القادة من المدراء الذين بإستطاعتهم المحافظة على استمرارية المؤسسة واتخاذ قرارات التغيير المطلوبة، والتي من بينها إغلاق الوحدات الخاسرة، وتقليص حجم العمالة غير المنتجة والاتجاه نحو انتاج سلع وخدمات بديلة للدخول بها إلى أسواق ناشئة وجديدة، يطلق على هؤلاء مدراء المواجهة والتغيير.

رابعا: الهندرة وتأثيرها على التوظيف

يمكن ايضاح تأثير الهندرة على سياسة التوظيف كما يلي:[1]

- عرض البيانات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية على شاشات الحاسب الآلي بدلا من استخراجها يدويا.
- متابعة المعلومات الخاصة بالموظفين آليا.
- تقليص العمل الورقي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل.
- التخلص من البيانات الفائضة حول الوظائف وتحسين مراقبة الميزانية ومطابقة أعداد الموظفين مع ميزانية الموارد البشرية.

[1] د.محمد الصيرفي، **هندرة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 279.

- دراسة حالات الترقية آليا بحيث يستغرق إكمال إجراءات مراجعة الحالات التي لا تستوفي الشروط حوالي 5% من الوقت الذي كانت تستغرقه الإجراءات اليدوية.
- خفض تكاليف التوظيف من الخارج من خلال تحديد المرشحين المناسبين من الموظفين بداخل المؤسسة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل.
- توحيد أنظمة تقارير الرواتب وتقليص أعداد التقارير يدويا بواسطة المديرين.
- إعداد تقارير استخدام المتقاعدين بالإمتيازات الخاصة بهم آليا.

المبحث الثالث: التنمية والتدريب

إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المؤسسات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المؤسسة إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو اكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للموارد البشرية بالمؤسسة إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته

أولا: مفهوم التدريب

تعددت تعريفات التدريب، كما تداخلت العلاقة بينه وبين غيره من المفاهيم الأخرى كالتعليم والتعلم والتنمية والتطوير.

يقصد بعمليات التدريب والتنمية الإدارية مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة على التكيف مع أساليب وطرق العمل الجديدة.[1]

ويمكن إيراد التعريفات الآتية للتدريب، وهي:

1- أصبح يعرف التدريب حاليا بأنه عملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا أو مهنيا أو مهاراتيا.

[1] د.مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 357.

إداريا التدريب والتنمية مترادفان، نعرف التدريب بمجموعة النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، ونعرف التنمية بإعداد وتطوير الأفراد لإستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، وعليه فالتدريب يشمل الجزء الكبير والهام منه العاملين أو الموظفين الذين يعملون في مستويات اشرافية، وإن التنمية والتطوير تطال الموظفين والمدراء الذين يعملون في المستويات الوسطى أو العليا ولأهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلية.[1]

2- عرف التدريب على أنه "تأقلم مع العمل" أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل."[2]

3- التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله إكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.[3]

4- التدريب نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والمعارف اللازمة لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.[4]

5- يعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي. ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة لتزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.[5]

6- التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، أي يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.[6]

ثانيا: أهمية التدريب

إن التدريب هو صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون موارد بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

لقد ازدادت أهمية التدريب، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يصل حجم الإنفاق على التدريب على مستوى المؤسسة الواحدة إلى 90 مليون دولار في السنة، وتخصص بعض المؤسسات مثل(IBM) (Xeroxزيروكس) مابين 5 % إلى 10% من ميزانياتها للتدريب.[7]

تتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات التالية:

1-2 أهمية التدريب للمؤسسة: يحقق التدريب للمؤسسة الفوائد التالية:

---

[1] د.حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 236.

[2] د.مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 98.

[3] د.خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

[4] د.أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 319.

[5] د.سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص189.

[6] د.عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

[7] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 196-198.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي في الدول المتقدمة.[1]
- يساهم التدريب في تخفيض الحوادث وإصابات العمل.[2]

2-2 أهمية التدريب للموارد البشرية: يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين، من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية، وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم لإكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسستهم.

المطلب الثاني: علاقة التدريب بالمفاهيم الأخرى

يتعين علينا أن نميز بين التدريب وغيره من المفاهيم المرتبطة ببعضها البعض والقريبة من التدريب، وتتمثل هذه المفاهيم في: التعلم، التعليم، التنمية، والتأهيل.

أولا- التدريب والتعلم:

يعرف التعلم بأنه تغير في الأداء يحدث تحت شروط الممارسة.[3]

يختلف التدريب عن التعلم في أن الأول هو عبارة عن عملية منظمة، في حين أن التعلم عملية غير منظمة في الغالب، كما أن التدريب يتم بوسائل محددة ومباشرة، بينما التعلم يتم بطريقة غير مباشرة ومن

[1] د.صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 211.

[2] د.سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، مرجع سبق ذكره، ص 190.

[3] د.عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 201.

خلال الخبرة. إن التدريب تسهل معرفته ومعرفة آثاره، في حين أن التعلم يصعب قياسه وإن كان من السهل قياس آثاره. ويتفق التدريب والتعلم في أنهما يحققان اكتساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات.[1]

ثانيا– التدريب والتنمية:

التدريب والتنمية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين:

– **التدريب:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

– **التنمية:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة.

على الرغم من أوجه التشابه بين التدريب والتنمية، إلا أنه يمكن التفرقة بينهما من حيث الإطار الزمني، فالتدريب تظهر آثاره بسرعة، حيث يركز على تنمية القدرات الخاصة للموظفين للقيام مباشرة بأداء وظائفهم الحالية، إذن التدريب يركز على جعل العامل أكثر كفاءة في وظيفته الحالية.

أما تنمية الموارد البشرية فهي تركز على على الوظائف المستقبلية في المؤسسة.

وبغض النظر عما إذا كنا نتحدث عن تدريب الموظفين أو تنميتهم، فإن الناتج الواحد هو التعلم المستمر الذي يجعل الموظف أكثر فاعلية وكفاءة في أداء الوظيفة.

ثالثا– التدريب والتعليم:

هناك فرق بين التدريب والتعليم من حيث أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا. فالتدريب هو تطبيق المعرفة، وهو يمكّن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، فيعمل على إرساء عمليات وأساليب للتفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة. فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها.[2]

إن التدريب يختلف عن التعليم بكونه تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم فهو يمنح الفرد المعرفة والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد عموما.[3]

أي أن التعليم عملية تنطوي على العديد من الأنشطة التي تهدف إلى تمكين الفرد من استيعاب وتنمية المعارف والمهارات والقيم، وهي أنشطة لاتتصل مباشرة بمجال ضيق أو محدد من مجالات النشاط.

حتى وإن كانت هناك فروق بين كل من التعليم والتدريب فإن ذلك لا ينبغي التكامل والترابط بينهما، ذلك أن قدرة الفرد على إكتساب المعارف والمهارات والإتجاهات في إطار برنامج تدريبي تتوقف على

---

[1] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

[2] د.محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 183.

[3] د.سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 443.

مستوى جودة التجربة التعليمية السابقة التي مر بها، ومن ناحية ثانية، فإن التعليم يتأثر بالمهارات التي اكتسبها الفرد في برنامج تدريبي، ويمكنه بالتالي أخذها في الحسبان للإستفادة منها في مواقف أوتجارب تعلم جديدة.[1]

رابعا– التنمية الذاتية:

هي أن يضع الفرد برنامجا لنفسه بنفسه، يتضمن مجموعة من المعارف والمهارات المرتبطة بمجال ما أو عدة مجالات، بينها تجانس وتكامل، بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في المواقف التي يمكن أن يواجهها في هذا المجال.[2]

تعتبر التنمية الذاتية ركنا هاما في تدريب وتنمية الإدارة في أية مؤسسة، فهذه التنمية تقوم على فلسفة مفادها أن تنمية أعضاء هيئة الإدارة في مؤسسة ما كمسؤولية لا تقع على المؤسسة فحسب، بل هي مسؤولية شخصية أيضا لكل إداري في المؤسسة، الذي يتوجب عليه أن يطور وينمي ذاته بشكل مستمر، وبالتالي فمسؤولية تدريب وتنمية الإدارة مسؤولية مشتركة. فعلى الإداري أن يكون على اطلاع مستمر ويمارس استخدام الحاسب الآلي والدخول إلى شبكات الانترنت وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية، والقيام بدراسات عليا، وهنا يتوجب على المؤسسة تقديم كافة التسهيلات والمساعدات الممكنة للإداريين من أجل تحقيق التنمية الذاتية الفعالة المطلوبة، ويرى توسيع نطاق دائرة التنمية الذاتية لكل من يعمل في المؤسسة، على أساس أن كل موظف مسؤول عن عمل ما أيا كان موقعه في المؤسسة، مطلوب منه أن ينمي ذاته.[3]

فالتنمية الذاتية من التقنيات الحديثة، والأكثر فاعلية في تنمية وتطوير الموارد البشرية، حيث أن صانع ومدير التنمية هو الفرد نفسه. ويمكن تعريف التنمية الذاتية بالتنمية الحاصلة نتيجة المبادرة الفردية التي يقوم بها الفرد لتنمية جوانب عدة من شخصيته ومواهبه وقدراته ومهاراته.[4]

خامسا– التأهيل:

يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا أوليا، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

فالتأهيل الأولي أو المبدئي جزء من استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، الذي يتوجب على جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها تبنيه.

يعرف التأهيل الأولي على أنه جهد تعليمي مخطط ومصمم على شكل برنامج لتأهيل وتقديم الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها للتعيين في المؤسسة لأول مرة، لبيئة العمل والوظائف التي صدر قرار بتعيينهم فيها، وذلك من أجل تحقيق سرعة التكيف الاجتماعي لديهم، وأقلمتهم مع وظائفهم، وزملائهم ورؤسائهم، ومرؤوسيهم، والمناخ الاجتماعي السائد في بيئة المؤسسة، وكذلك تعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، والأنظمة

---

[1] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

[2] د.عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 201.

[3] د.عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 485-486.

[4] د.حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 286-287.

والقواعد التي تنظم سير العمل في المؤسسة، ليصبحوا عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: خطوات التدريب

تمر عملية التدريب بعدة مراحل:

أولا– تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر هذه المرحلة هي الأساس الذي تقوم عليه العملية التدريبية السليمة، حيث إن النجاح في تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد في توجيه التدريب توجيها صحيحا.

الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم وفقا لمتطلبات لازمة يحتاجها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل في المؤسسة وتعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الانتاج والخدمات.[2]

وعليه فإن الاحتياجات التدريبية تتمثل في جانبين هما:

1- جانب قوة يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد اكسابها للمتدرب.

2- جانب قصور أو ضعف يتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد، يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب.

ويتبين مما سبق أن تحديد الاحتياجات التدريبية عبارة عن:[3]

- الفرق بين ماهو مطلوب من معرفة أومهارات أو اتجاهات وما هو موجود منها فعلا، وذلك في حدود الامكانيات المتاحة.
- مجموعة التطورات المطلوب تحقيقها في معلومات ومهارات وسلوك العاملين.
- يهدف إلى التغلب على مشكلات العمل بالمؤسسة.
- يتطلب تحديد من الذي يحتاج إلى التدريب، وتحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه.
- عملية مستمرة ومتطورة بتطور وتغيير العمل، كما أنها عملية تتميز بالشمول أيضا، إذ أنها تشمل جميع العاملين.

استنادا فإن الاحتياجات التدريبية تتم على ثلاثة مستويات أساسية هي:[4]

1.**التحليل على مستوى الفرد:** يتمثل في تحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم. وتحدد حاجة الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم وتحديد الإنحرافات بين أداء كل فرد وتوقعات المؤسسة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المؤسسة.

---

[1] د.عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 487.

[2] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

[3] المرجع نفسه، ص 133.

[4] د.سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 190.

2.**تحليل الوظيفة:** يتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية. وعليه ينبغي دراسة الوظائف في المؤسسة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

3.**تحليل المؤسسة:** تتمثل حاجات المؤسسة بتعزيز قدراتها التنافسية واستمرار مزاياها التنافسية. ويتطلب تحليل المؤسسة فحصا وتشخيصا لجميع العوامل كثقافة المؤسسة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، ويتم التعرف على الاحتياجات التدريبية للمؤسسة من خلال دراسة استراتيجيات وخطط المؤسسة والتي تعتمد عليها خطط الموارد البشرية بها.

ثانيا– تصميم البرامج التدريبية: وتتضمن الخطوات التالية:

2–1 تحديد الأهداف: يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبـــي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبـــي، ويجب التحديد الدقيق لأهداف البرنامج التدريبـــي، حيث إن ذلك يوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم السلوكية. ويمكن التعبير عن أهداف البرنامج عند اكتمال التدريب بما سوف يكون المتدرب قادرا على تأديته بدرجة عالية من الدقة والمهارة لم تكن من قبل.

ويمكن تصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة، نذكر منها:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

2–2 تحديد محتوى البرنامج التدريبي: على ضوء تحديد أهداف البرنامج التدريبـــي يتم تحديد محتواه، أي الموضوعات التي سيتم تدريب الموظف عليها. ويجب أن يراعى في المواد التدريبية أن تكون واقعية نابعة من البيئة وأن تتسم بطابع المعقولية والحداثة.

2–3 مسؤولية التدريب: يجب الاهتمام بتحديد المدربين الذين سيتولون تنفيذ البرنامج التدريبـــي، هل هم المديرون التنفيذيون في المؤسسة، أم هم الزملاء في العمل، أم ستتم الاستعانة بخبرات من خارج المؤسسة[1] ؟

هناك من يعتبر مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إيضاح الصورة عن أداء العاملين أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها ومراقبة وتقييم النتائج، ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المؤسسة. ويقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير

[1] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

المؤسسة ككل وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية كفؤة ومؤهلة وذات أداء عالي للأعمال المناطة بها.

إلى جانب ذلك فإن الفرد العامل بالمؤسسة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التنمية الذاتية، ويدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي.[1]

في بعض المؤسسات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب هم الرؤساء المباشرين، وقد تعهد إدارة المؤسسة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشأ وظيفة أخصائي التدريب بالمؤسسة، ويكون تابعا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم كافة المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين والمشرفين.[2]

2-4 تحديد مدة البرنامج: تختلف المدة من برنامج لآخر طبقا للمنهاج التدريبـــي وطبيعته وأسلوب التدريب والإمكانيات المتاحة في المؤسسة.[3]

فلابد من تحديد الوقت المناسب لتعلم المهارة والخبرة والمعرفة المراد اكتسابها للعاملين، ويمكن الإسراع في التدريب باستخدام وسائل وأجهزة مساعدة مثل التدريب الذي يعتمد على الكمبيوتر،كما أن التعلم الجماعي من خلال استخدام الأجهزة السمعية والبصرية يكون أسرع من التعلم الفردي عن طريق الحاسوب.[4]

2-5 تحديد مكان التدريب: هناك ثلاثة أماكن يتم فيها التدريب تتمثل في مكان الوظيفة أي في مكان العمل تحت إشراف وتوجيه أحد العاملين من ذوي الخبرة سواء كان من قبل المشرف المباشر أو مدرب متخصص بعملية التدريب، وقد يكون التدريب خارج مكان الوظيفة ولكن داخل المؤسسة، وقد يتم التدريب خارج المؤسسة.

ومن ميزات التدريب الداخلي إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبـــي على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج، وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج، ومما يعاب على التدريب الداخلي محدودية الخبرات والمهارات التي تنقل إلى المتدربين كونها مستقاة في غالبيتها من العمل بالمؤسسة ذاتها، مما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة متنوعة.

أما التدريب الخارجي الذي يتم في مراكز تدريب متخصصة، فميزاته توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة، إلى جانب جمع عديد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب والإفادة من أفكار وخبرات جديدة.[5]

ثالثا- تنفيذ البرنامج التدريبي: من أهم القواعد العامة التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبـــي ضرورة المتابعة المستمرة لحلقات التدريب وأنها تسير وفقا للخطة، وفي إطار الميزانية المتفق عليها.

---

[1] د.خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

[2] د.صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 211-212.

[3] المرجع نفسه، ص 137.

[4] د. سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص

[5] د. خالد عبد الرحيم التيهي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

رابعا– تقييم التدريب: يقصد بعملية تقييم التدريب أية محاولة تستهدف الحصول على التغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبـــي على ضوء المعلومات المتوافرة، وذلك لإتخاذ القرار المناسب حول ما إذا كان التدريب ملائما أم لا استنادا إلى مفهوم التكلفة والعائد.[1]

وحول ماهية التحسينات التي يمكن إدخالها حتى يتصف بقدر أكبر من الفعالية. وتعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبـــي على مؤشرات فاعلية البرنامج، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:[2]

4–1 أهداف التدريب: الهدف الأساس من التدريب هو تحسين الأداء أو إزالة المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء. فمعيار نجاح فاعلية البرنامج التدريبـــي هو توافق الأهداف التدريبية مع الحاجات الآنية والمستقبلية، وفي حالات تشعبت هذه الأهداف فلا بد من التوافق بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبـــي.

4–2 مقابلة كلف التدريب مع عوائده: لا بد قبل البدأ بالبرنامج التدريبي احتساب الكلف الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تدريبيا، وكذلك كلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل. فمن الممكن أن يكون البرنامج التدريبـــي مناسبا للمؤسسة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالبرنامج الناجح هو الذي تزداد العوائد فيه على التكاليف أو تتساوى الكلفة مع العائد.

4–3 درجة نجاح التدريب عند التنفيذ: وهي من أهم المؤشرات، ويتعلق بفلسفة واتجاهات المدير ودعمه للتعليم والتطوير للفرد والمؤسسة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

وعليه فإن هناك **خمسة مستويات لتقييم البرنامج التدريبي** هي:

أ– ردود أفعال المتدربين: حيث يتم توزيع استمارات استبيان تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى وطرق التدريب للمتدرّبين، ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملاءمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية، إلا أن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية التي تعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التدريبـــي بموضوعية.

ب– تعلم المتدربين: يتطلب هذا المقياس قياس ما تعلمه المتدرّبون من خلال إجراء اختبارات للمتدربين لتحديد درجة استيعاب محتوى البرنامج.

ج– قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها منقبل المتدربين في الواقع العملي.

---

[1] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

[2] د.سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 198.

د- السلوك الوظيفي: يركز على قياس مدى تطبيق المتدربين لما تعلموه عن الوظيفة، ويتم مقارنة الأداء السابق واللاحق، وهومن بين المقاييس الموضوعية لتحديد فاعلية البرنامج التدريبـــي، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس على انخفاض تكاليف التدريب قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

ه- القيمة النهائية: المتحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التدريبـــي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب من حيث الربحية والنمو والأهداف الشخصية للمتدرّبين.

المطلب الرابع: أساليب وطرق التدريب

لا يوجد تقسيم واضح ومحدد لطرق التدريب، ربما لعدم وجود طرق تدريبية تصلح لكل الوظائف أو للتفاوت الكبير الحاصل في تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم قدرة طرق معينة على سدها.[1]

كما تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة، ومن هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين وأخيرا اختلاف تكاليف التدريب.

من طرق التدريب الثابتة ما يأتي:

أولا- التدريب أثناء العمل:

يعتبر من أوسع الطرق انتشارا، ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل، وخلال أوقات العمل الرسمية.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة التعلم في فترة قصيرة، وبما أنه يركز على مسؤولية التدريب في شخص واحد هو المشرف المباشر مما يؤدي إلى التوفير في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة أعمال التدريب.

ويؤخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، فقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم.

وعليه فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف.[2]

ثانيا- التدريب الوظيفي (التناوب):

يعد التغير الدوري للعمل شكلا من أشكال التدريب في مجال العمل، وتهدف هذه الوسيلة إلى اكتساب الخبرة الواسعة بنقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى أو من قسم لآخر.

يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالا للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة على مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة في تغيب أحد الأفراد.

---

[1] د. حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 269.

[2] د. صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 222.

ثالثا– طريقة ممارسة المهنة:

تنطوي هذه الطريقة على إعداد المتدرب لمهنة معينة قبل دخوله إلى العمل، هذه الفترة قد تتراوح بين (2-5) سنة بحسب نوع المهنة، ومتطلبات تعلمها، وفي أغلب الأحيان يدفع للمتدرب أجورا خلال فترة التدريب أقل من الأجور المدفوعة للعاملين في نفس المهن.[1]

رابعا– التدريب في بيئة عمل مماثلة:

تتم بموجب هذا النوع من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة كما هو موجود في مكان العمل الأصلي، وتستخدم هذه الطريقة إذا تعذر التدريب أثناء العمل، وتطلب الأمر تدريب أعداد كبيرة وبوقت قصير مما يتطلب وجود مدربين متخصصين ومتفرغين للتدريب، وقد تفتح المؤسسة مركزا تدريبيا تلحقه بها.

خامسا: وسائل التدريب خارج العمل منها ما يلي:

5–1 المحاضرة: هي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما وقد يعقب هذا الحديث نقاش وقد لا يعقبه، ومن مزايا هذا الأسلوب السرعة والبساطة في إعطاء المعلومات لمجموعة كبيرة من المتدربين، مما ينعكس على انخفاض تكلفة التدريب إلا أن المتدربين يكونون في وضع سلبي لإهمالهم مبدأ أساسي من مبادئ التدريب وهو الممارسة العملية.

ولكن من أهم عيوب المحاضرة أن ما يزيد على 20 % فقط مما يقال سوف يتم تذكره فقط.

5–2 المؤتمرات: المؤتمر عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد، وتتغلب هذه الطريقة على عيوب المحاضرات لأنها تتيح المشاركة الشفوية للمتدرّبين، حيث يكون لهم ردود أفعال في هذه المقابلات، فنجاح أي مؤتمر يعتمد على مساهمة المتدربين فيه، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.[2]

5–3 دراسة الحالة: تعتمد هذه الوسيلة على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحلول والتوصيات لها. وتصلح هذه الطريقة مع المتدربين في المستويات الإدارية من الوسطى فما فوق من مديري وقادة حيث تتجلى فيها عمليات اتخاذ القرارات.[3]

5–4 تمثيل الأدوار: يتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية واشراك المتدرب كطرف مباشر فيها، ويصلح هذا الأسلوب في تنمية المهارات السلوكية والتعامل المباشر مع الآخرين، مثل موظفي البيع، وموظفي العلاقات العامة، وموظفي الموارد البشرية الذين يتفاعلون مع الموظفين في المقابلات.[4]

---

[1] د. سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 194.

[2] د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

[3] د.محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 336.

[4] د.مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 377.

سادسا: طرق تدريبية معاصرة

إضافة إلى الطرق السابقة، فإن المتغيرات البيئية المتمثلة بالمتغيرات التكنولوجية والمنافسة ومتطلبات الإبداع والتحديات الخاصة برضا الزبائن قد أوجدت الحاجة إلى طرق تدريبية معاصرة، ومنها:

6-1 تدريب الفريق: إن التوجهات الإدارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والأعباء لفرق العمل وليس للأفراد بشكل فردي، وكان لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على مبدأ أساس وهو مبدأ عمل الفريق. يمكن أن يتم تدريب أعضاء الفريق من خلال الخطوات التالية:

- تدريب أعضاء الفريق على مهارات الاتصالات والتفاعلات التي تؤدي إلى احترام كل عضو للأعضاء الآخرين في الفريق.
- تدعيم مهارات العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق الواحد.
- إعداد برنامج تعليمي في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وحل الصراعات الناجمة بين الأفراد عن التباين في الأهداف والمصالح، أي اكساب أعضاء الفريق مهارة حل مثل هذه الصراعات.
- اكساب مهارات التكيف للمواقف المختلفة والمرونة في التعامل مع هذه المواقف.

6-2 تدريب الأزمات: إن تدريب الأزمات يركز على تجنب ومنع حصول الأزمات، وكذلك كيفية مواجهة الأزمات من خلال سلسلة من الحلقات الدراسية والجلسات، وبناء الفريق، إضافة إلى برامج الطوارئ التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة أزمات كالحوادث والأمراض ومشاكل العنف وغيرها.

6-3 تدريب خدمات الزبائن: أصبح للزبون أهمية كبيرة لدى المؤسسات المعاصرة، إذ إن خدمة الزبون أحد المزايا التنافسية التي تسعى لتحقيقها أغلب المؤسسات المعاصرة لا سيما في ظل إدارة الجودة الشاملة، ويتم هذا من خلال عرض أفلام عن كيفية خدمة الزبون وجلسات مناقشة وتهيئة المعلومات عن جميع الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة.[1]

المطلب الخامس: مشكلات التدريب

من أهم المشكلات التي تواجه التدريب ما يلي:[2]

1- عدم تخطيط الاحتياجات التدريبية: تعتبر هذه المشكلة من أهم مشكلات التدريب، خاصة في الدول العربية حيث يندر تخطيط البرامج التدريبية بناء على تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، ويرجع ذلك إلى اتباع مايسمى بالبرامج الجاهزة التي تشترك فيها جميع المؤسسات التدريبية، دون تمييز واعتبار لخصوصية الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات.

2- عدم توافر الإرادة لدى معظم المتدربين للتدريب: الملاحظ في كثير من المؤسسات هو عدم رغبة بعض العاملين في حضور أية برامج تدريبية لاعتقادهم أنهم أصحاب خبرات ومهارات ولا يحتاجون إلى تدريب

---

[1] د.سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 197.

[2] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

ولاعتقادهم بأن التدريب يعود بهم إلى عهد المدرسة والدراسة، بالإضافة إلى أن عدم الرغبة لدى المتدرّب قد يرجع إلى أن البرنامج التدريبـــي لا يلبي احتياجاته التدريبية الفعلية، خاصة إذا لم يكن قد شارك في تحديد هذه الاحتياجات.

3- عدم الربط بين التدريب والحوافز: ينظر المتدرّبون إلى أن التدريب هو بمثابة تضييع للوقت والجهد، وذلك في حالة عدم ربطه بالحصول على حافز معين كالمكافأت المادية، أو الترقية، او الحصول على علاوة تشجيعية...الخ

4- عدم توافر التمويل اللازم للتدريب: خاصة في الدول العربية فإن هناك نقصا في الامكانيات المادية والبشرية، وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب.

5- عدم الاهتمام بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية: إن هناك عدم اهتمام بعملية تقييم البرامج التدريبية، ومن ثم يصعب الحكم على ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه أم لا، وهو ما يعكس في النهاية عدم الجدّية في التدريب.

6- عدم الالتزام بالتدريب: لا تولي الكثير من المؤسسات اهتماما كبيرا للتدريب، كما أنه لا يشمل إلا فئات معينة من العاملين كالمديرين والفنيين والحرفيين فقط، وفي ظل التطور التكنولوجي وتزايد التنافس، أصبح يتعين على العامل أن يتعلم ما يلي:

- القدرة على استخدم تكنولوجيا جديدة.
- القدرة على الحفاظ عليها.
- القدرة على تشخيص مشاكل النظام.

7- شكلية التدريب: لقد تحول التدريب إلى مجموعة من المحاضرات تعقبها شهادات التخرج، دون محاولة جادة إلى النظر إلى التدريب كنظام متكامل يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرامج التدريبية وتنفيذ تلك البرامج بفعالية ثم تقييم نتائجها.

المطلب السادس: العائد والتكلفة من التدريب

يأتي العائد الأساسي للتدريب في تحسن الأداء، وذلك من خلال التطور في معايير معينة هي:

- التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
- التحسن في سرعة الأداء.
- التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

جدول رقم (9): نموذج حول ميزانية التدريب

لحساب تكلفة برنامج التدريب، نستعرض ميزانية للتدريب ويستفاد منها في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب

البنود	طريقة الحساب	التكلفة
مرتبات		X
مستشارين		X
مصممين	عدد الأفراد× متوسط المرتب الشهري× نسبة الوقت المخصصة للبرنامج	X
باحثين		X
مشرفين		X
مدربين		X
أجور خارجية		X
مستشارين	التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد× أجر الساعة× عدد الساعات المنفقة	X
مدربين	من كشوف الصرف السابقة	X
انتقالات	الإيجار أو الاستهلاك	
قاعات التدريب	الإيجار أو الاستهلاك	
الأثاث		
أدوات تدريب		X
مساعدة	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	X
أفلام	// // //	X
لوحات	// // //	X
نماذج	// // //	
أقلام وطباشير	// // //	X
ورق		X
كتب التدريب	تكلفة الكتابة والنسخ والورق والطبع	X
إعلانات	// // //	X
مكاتبات	// // //	
شهادات تخرج		X
حفل ختام	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	X
مشروبات	// // //	
حوافز	// // //	
	إجمالي تكاليف البرنامج	

فتكلفة التدريب تشمل مجموع التكاليف التالية: [1]

- مكافأة خبراء ومستشاري التدريب.
- تكلفة إيجار مكان التدريب.
- تكلفة إطعام المتدربين.
- تكلفة المواد المستخدمة في البرنامج التدريبـــي.
- تكاليف السفر والإقامة وغيرها للمتدربين وللمدربين.
- الأجور والميزات الإضافية للمدربين والمتدربين.

وغيرها من التكاليف.

ويمكن استخدام المؤشرات والنسب التالية:

تكلفة تدريب الفرد الواحد= إجمالي تكلفة التدريب / عدد التدربين

تكلفة يوم التدريب الواحد= إجمالي ميزانية التدريب / عدد أيام التدريب

نصيب دينار الأجور من التدريب= إجمالي ميزانية التدريب / إجمالي الميزانية

وتزيد الاستفادة من هذه المؤشرات والنسب، وذلك بمقارنتها من سنة لأخرى أو بين الأقسام، ومع المؤسسات الأخرى.

المطلب السابع: النظرة المعاصرة لوظيفة التدريب

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تلافي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقادمة، فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، تدريب و تنمية يلازم جميعها حياة المورد البشري في المؤسسة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء عدّة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل ينتمي إليه. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستمرة، تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكييف العنصر البشري في العمل، وأصبحت النظرة إليها على أنها استثمار له عائد يتمثل في جعل قوة

[1] د.خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

العمل قادرة على تحقيق جودة المنتج التي تحقق الرضا للعملاء، وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق. فمضمون واتجاه التدريب والتنمية وهدفهما قد تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:[1]

- تعليم العنصر البشري في العمل أية معرفة جديدة تظهر وتخص عمله.
- اكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده على مواجهة التغييرات التي تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية.
- جعل المؤسسة مكانا للتعلم يتوفر فيه استمرارية عملية التعلم والتدريب والتنمية، لأن ميادين الأعمال تشهد حركة تغير مستمرة تستوجب تكييف مهارات الموارد البشرية معها.
- استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

[1] د.عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص 80-81.

خلاصة الفصل:

تعدّ الهندرة اليوم ذات أهمية كبيرة في عالم الإدارة، فبعد أن تمكنت عدّة مؤسسات رائدة من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير والتحسين المستمر من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، سارعت مؤسسات أخرى في مختلف أنحاء العالم إلى تبني تطبيق أسلوب الهندرة وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها، ومن الناحية النظرية فإن الهندرة أداة لتطوير المؤسسات التي تطبقها، وذلك من خلال التغيير الجذري لطرق أدائها لأعمالها.

يتميز أسلوب الهندرة بتركيزه على نظم العمل، أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمؤسسات المختلفة، حيث يتم دراسة العملية بكاملها بدء من التخطيط وانتهاء بتحقيق الأهداف، لغاية إعادة تصميم الطريقة التي تنفذ بها. لذلك فإن الهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل.

فإذا كان التغيير يشكل سمة أساسية للمؤسسات الحديثة، فهذا يبرز أهمية اعتماد أساليب حديثة للتسيير تشكل إطارا فعالا ومناسبا للتغيير، ويعتبر أسلوب إعادة الهندسة من أهم هذه الأسايب، فهو وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات بما يكفل تحقيق:

- سرعة الأداء، تخفيض التكلفة، جودة المنتج، البدأ من نقطة الصفر، والتركيز على العمليات الإدارية.
- تهتم بالنتائج وتركز على احتياجات العميل.
- تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل.

إن التركيز على اصلاح الهياكل دون إيلاء أهمية لتنمية العنصر البشري ، سيضيع فرص الترقية والنمو، ويعطل إستراتيجية التنمية المتعلقة بالكفاءات البشرية، فمن دعائم أسلوب الهندرة المورد البشري، وذلك من خلال اعتماده على فرق العمل وتمكين العاملين.

ف العنصر البشري يعد من العناصر المهمة التي تحتاجها مؤسسات الأعمال كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة و مصدرا من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة، وأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المؤسسات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ويتطلب مثل هذا التطوير اعتماد المؤسسة على:

- العمل على إعادة تصميم أنشطتها في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين والمتابعة للموارد البشرية، والمفاضلة بين المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب أفضل الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، ووضع خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر فعالية أخذا في الاعتبار العائد والتكلفة من وراء هذه العملية.

- ينبغي الاهتمام بتجويد عملية الاستقطاب لأن نتائجها تنعكس على باقي الوظائف الآتية.
- التركيز على التدريب بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة، ولغرض نجاح وظيفة التدريب وتحقيق النتائج المتوخاة منها يستوجب الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب وكافة المراحل التي تمر بها العملية ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم للبرامج التدريبية إلى تنفيذها وتقييم نتائجها.
- التدريب كوظيفة له فائدة كما له تكلفة علاوة على كونه استثمار في الموارد البشرية تظهر فوائده على المدى البعيد في غالب الأحيان.
- مما تقدم تبين أن التدريب هو أحد الطرق أو الأساليب المؤدية للتنمية الإدارية وذلك عن طريق البرامج التدريبية المختلفة التي تزود المتدرب بالمهارات والمعارف والاتجاهات حتى يستطيع من خلالها تطوير أدائه والتكيف مع التطورات الإدارية في التنظيم والإجراءات والتقنية.

الفصـــل الرابع:
إدارة الموارد البشرية في ظل تنافسية بيئة الاتصالات

المبحث الأول: تكنولوجيا الاتصالات

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الرابع: تشخيص بيئة الاتصالات ومتـــطلبات إدارة الموارد البشرية بها

تمهيـــــــــــد:

إن التطورات السريعة والمتلاحقة التي يعيشها العالم اليوم نتيجة للتقدم الهائل في تكنولوجيا الاتصالات، جعلت العالم قرية صغيرة تتفاعل وحداتها مع بعضها، ويتأثر كل جانب منها بما يحدث في جوانب أخرى.

تعيد نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المؤسسات في الماضي. فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
لذلك أصبحت نظم المعلومات والاتصالات جزء أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة، وتتضح أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام المؤسسات، كذلك في مساندة عملية اتخاذ القرارات وتدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل بما يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق الذي تعمل فيه. كما تزايدت مساهمة نظم المعلومات والاتصالات المستندة على الانترنت في تحقيق نجاح المؤسسات الحديثة التي تعمل في ظل منافسة عالمية تتميّز بالحدّة وسرعة التغير وعدم التأكد.

المبحث الأول: تكنولوجيا الاتصالات

يشهد العالم الآن ثورة جديدة أحدثها التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأصبحت هذه الأخيرة مصدرا جديدا لقوة المؤسسات حيث تساهم في كفاءة وفعالية الأداء.

المطلب الأول: ماهية الاتصالات

أولا: مفهوم الاتصال

وضعت عدّة تعاريف للاتصال، نلاحظ من خلالها أن كل منها يؤكد على جانب أو آخر له أهمية بتحقيق عملية الاتصال. كما نلاحظ اختلاف هذا المفهوم من تخصص علمي إلى آخر تبعا للأهداف التي يسعى العلم إلى تحقيقها، إلا أن كل المفاهيم تؤكد على أن الاتصال عملية حيوية للانسان والمؤسسة والمجتمع، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

لغويا: يعود أصل كلمة اتصال إلى الكلمة اللاتينية "Communis" والتي تعني مشترك أو اشتراك.[1]

ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى فعل **يتصل** والاسم **اتصال** يعني المعلومات المبلّغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الأفكار أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات، كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر.

تستخدم كلمة الاتصال بمعاني متعددة تتدرج من التفاعل بين الأفراد إلى استخدام شبكات الاتصال التكنولوجية، و وسائل الاتصالات المتقدمة والمتطورة. ويؤكد ذلك أيضا على أن الاتصال يحدث عندما يتبادل الأفراد المعلومات، أي عندما يتبادلون الرسائل فيما بينهم.[2]

تعني كلمة الاتصال "Communication" التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتنطوي على عنصر القصد والتدبير.[3]

يعرف الاتصال في إطار علم الاجتماع بأنه:"عملية تفاعل بين طرفين، وضرورة من ضرورات استمرارية الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الإجتماعي."[4]

ويبرز هذا التعريف عنصرين مهمين للاتصال هما:

1- تحقيق التفاعل.

2- تحقيق التكامل الاجتماعي.

وهذه الجوانب ذات أهمية بالغة في تنمية المؤسسات والمجتمع وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

---

[1] د.منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر،2002، ص 20.

[2] د.سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، **أبعاد العملية الإتصالية**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 10.

[3] المرجع نفسه، ص 09.

[4] المرجع نفسه، ص 11.

كما يعرف الاتصال بأنه:" العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد، فالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء."[1]

أما التعريف الذي نراه متفقا مع أغراض هذا البحث فينص على أن الاتصال:" عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار والتغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر."[2]

ونخلص إلى أن الاتصال عملية تفاعل بين طرفين، والمقصود بكلمة طرفين لا تعني شخصين بل إن الاتصال قد يحدث بين شخص وشخص آخر كما في خدمة الفرد أو قد يكون بين شخص ومجموعة من الأفراد كما في خدمة الجماعة، أو قد يكون بين شخص وأعضاء مجتمع محلي.

ثانيا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يشير مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني. وتشمل تكنولوجيا المعلومات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات.[3]

2-1 تكنولوجيا نظم المعلومات و الاتصالات:

الاتصالات (**Telecommunications**): هي إرسال المعلومات بأي شكل (صوت، بيانات، نصوص، وصور) من مكان إلى مكان آخر باستخدام الوسائل الاكترونية.[4]

وقد حدثت العديد من التطورات في مجالات الاتصالات واستخدامها في مؤسسات الأعمال، ففي المجال الصناعي ازدادت المنافسة بشكل واضح بين المجهزين والناقلين ومؤسسات الخدمات. أما في الجانب التكنولوجي فالتوجه العالمي نحو شبكات متكاملة تدمج بين الصوت والبيانات والنصوص والصور مع استخدام مكثف لقنوات الأقمار الصناعية والألياف البصرية. أما في جانب التطبيقات فقد أدت التطورات الصناعية والتكنولوجية إلى تغير واضح في استخدام الاتصالات في مؤسسات الأعمال وقد أدى ذلك إلى أن أصبحت الاتصالات تلعب دورا أكثر أهمية في اسناد العمليات والإدارة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الكبيرة والصغيرة.[5]

وليس هناك شك في احتياج المستخدمين النهائيين للاتصالات الالكترونية في مناخ العمل في وقتنا الحاضر، فالمدراء والمستخدمين النهائيين ومؤسساتهم بحاجة لتبادل البيانات والمعلومات مع مستفيدين نهائيين آخرين، ومع العملاء، والمؤسسات الأخرى لإنجاز الأعمال، والتنافس بنجاح.

---

[1] د.محمد سيد فهمي، **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 22.

[2] د.منال طلعت محمود،مرجع سبق ذكره، ص 20.

[3] د.معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 253.

[4] د.عماد عبد الوهاب الصباغ، **نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 91.

[5] المرجع نفسه، ص 92.

2-2 تكنولوجيا الاتصال الحديثة: تتضمن في الدرجة الأولى استخدام أقمار الاتصال، على الأخص منها أقمار البث المباشر من الأقمار متوسطة القوة التي تبث اشارتها إلى المستقبلين، أو تصلهم عن طريق أجهزة صغيرة لإعادة البث. وترتبط هذه التكنولوجيا عادة بشبكات الكوابل الأرضية التي توصل الاشارة إلى المشتركين على نحو ما هو حادث في معظم الدول الصناعية، أو بشبكات البث الإذاعي فائقة القدرة مع الدول التي ليس لها شبكات كوابل أرضية، وفي الحالتين تستقبل الشبكة البث الوافد عن طريق الأقمار الصناعية وتعيد بثه إلى المشتركين، إما عن طريق الكوابل الأرضية، أو طريق الترددات الإذاعية فائقة القدرة.[1]

كما نجد أنه من التكنولوجيات الحديثة التي ظهرت في مجال الاتصالات:

-البلوتوث (Bluetooth) فكرة التوصيل اللاسلكي:[2]

البلوتوث هي تكنولوجيا جديدة متطورة تمكن من توصيل الأجهزة الالكترونية مثل الكمبيوتر والهاتف المحمول ولوحة المفاتيح وسماعات الرأس من تبادل البيانات والمعلومات من غير أسلاك أو كوابل أو تدخل من المستخدم . وجاءت تكنولوجيا البلوتوث للتغلب على مشكلتين:

المشكلة الأولى: أن التكنولوجيا المستخدمة فيها الأشعة تحت الحمراء تعمل في مدى الرؤية فقط أي يجب توجيه الريموت كنترول إلى الجهاز مباشرة للتحكم به.

المشكلة الثانية: أن التكنولوجيا المستخدمة فيها الأشعة تحت الحمراء هي تكنولوجيا واحد إلى واحد، أي يمكن تبادل المعلومات بين جهازين فقط فمثلا يمكن تبادل المعلومات بين الكمبيوتر وجهاز الكمبيوتر المحمول بواسطة الأشعة تحت الحمراء، أما تبادل المعلومات بين الكمبيوتر وجهاز الهاتف المحمول فلا يمكن. حيث قامت شركات عديدة مثل(Intel), (Siemens), (Motorola), (Toshiba), (Ericsson) بتطوير مواصفات خاصة مثبته في لوحة صغيرة (radio module) تثبت في أجهزة الكمبيوتر والتلفونات وأجهزة التسلية الالكترونية لتصبح هذه الأجهزة تدعم تكنولوجيا البلوتوث والتي سيصبح الاستفادة من ميزاتها على النحو التالي :

- **أجهزة بدون أسلاك:** وهذا يجعل نقل الأجهزة وترتيبها في العمل أو في السفر سهلا وبدون متاعب .
- **غير مكلفة** بالمقارنة بالأجهزة الحالية.
- **سهلة التشغيل:** تستطيع الأجهزة من التواصل ببعضها البعض بدون تدخل المستخدم وكل ما عليك هو الضغط على زر التشغيل واترك الباقي للبلوتوث ليتحاور مع الجهاز المعني بالأمر من خلال الموديول مثل تبادل الملفات بكافة أنواعها بين الأجهزة الالكترونية.

---

[1] د.محمد سيد فهمي، **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، مرجع سبق ذكره، ص 142-143.

[2] أحمد القاسمي، **البلوتوث ما هو ؟!** من الموقع الشبكي : http://www.freewebs.com/alqasmi/1/bluetooth.ppt بتاريخ 2007/04/22.

لنأخذ على سبيل المثال جهاز الهاتف النقال وقاعدته فالشركة المصنعة قد وضعت شريحتي بلوتوث في كل منهما، وتم برمجة كل وحدة بعنوان محدد يقع في المدى المخصص لهذا النوع من الأجهزة. فعند تشغيل القاعدة فإنها ترسل اشارة راديو لأجهزة الاستقبال التي تحمل نفس العنوان وحيث أن الهاتف النقال يحمل نفس العنوان المطلوب فإنه يستجيب للإشارة المرسلة ويتم انشاء شبكة (بيكونت) بينهما.

2-3 تعريف نظم الاتصالات عن بعد: عبارة عن مجموعة من الأجزاء المادية للحاسب والبرامج المتوافقة مع بعضها والمرتبة بما يسمح من توصيل المعلومات من موقع معين إلى موقع آخر، وبطريقة أخرى يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الاتصالات الهاتفية التي تعتمد على استخدام عمليات، معدات، تسهيلات وخدمات بغرض نقل البيانات من أجهزة بموقع معين إلى أجهزة أخرى في موقع آخر. وهي تعمل على نقل البيانات من خلال وسائط معينة للاتصال.[1]

2-4 مكونات نظام الاتصالات عن بعد:

يتكون نظام الاتصالات من عدد من المكونات، ويظهر الشكل المكونات الرئيسية لنظم الاتصالات عن بعد، وفيما يلي هذه المكونات:[2]

1- حاسبات آلية بغرض تشغيل البيانات.

2- نهايات طرفية أي أجهزة مدخلات/مخرجات تساعد في إرسال أو إستقبال البيانات.

3- منافذ الاتصال أو حلقات الاتصال التي يمكن من خلالها نقل البيانات أو الصوت بين أجهزة الإرسال وأجهزة الإستقبال داخل الشبكة، وتستخدم منافذ الاتصالات عدّة وسائط للاتصالات مثل خطوط الهاتف، والكابل المستخدم ونقل البيانات لاسلكيا.

4- أجهزة أو وحدات تشغيل للاتصالات، والتي تقدم وظائف لدعم نقل واستقبال البيانات.

5- برامج للاتصالات والتي تعمل على مراقبة أنشطة المدخلات والمخرجات وإدارة الوظائف الأخرى لشبكة الاتصالات.

[1] د.نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 124.

[2] المرجع نفسه، ص 127.

الشكل رقم (16): مكونات نظام الاتصالات عن بعد



المصدر: د.نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص .126

2-5 وظائف الاتصالات عن بعد:

تقدم نظم الاتصالات عدّة وظائف من أهمها:[1]

- نقل المعلومات وتحقيق التواصل بين المرسل والمستقبل وتحرير الرسائل عبر المسارات الأكثر كفاءة.
- التشغيل الأولي للمعلومات بغرض التأكد من وصول الرسائل المناسبة إلى مستقبليها المناسبين.
- أداء مهام مراجعة البيانات.
- تحويل الرسائل من سرعة معينة إلى سرعة الاتصالات.
- مراقبة تدفق المعلومات.

2-6 أنواع الإشارات المستخدمة في الاتصالات:

يتم نقل البيانات عبر نظام الاتصالات في شكل إشارات مغناطيسية إليكترونية، ويمكن تقسيم هذه الإشارات إلى نوعين هما:

[1] المرجع نفسه، ص 127.

أ- الإشارات القياسية (Analog Signal): عبارة عن موجات مستمرة تمر من خلال وسيط للاتصال، وتستخدم للتعامل مع الاتصالات الصوتية.

ب- الإشارات الرقمية (Digital Signal): عبارة عن موجات متقطعة لنقل بيانات في شكل كود مكون من حالتين وهما: 1 أو 0 ويعبر عنها في شكل إشارات كهربائية تستخدم في نقل وتوصيل البيانات. هذا وينبغي تحويل كل الإشارات الرقمية إلى إشارات قياسية وذلك قبل نقلها عبر نظام قياسي، ولذلك يستخدم **المودم** * لإجراء عملية التحويل أو الترجمة هذه عبر خطوط الهاتف العادية أو أنه يقوم بترجمة الإشارات القياسية مرّة ثانية في شكل رقمي لأغراض استقبالها عبر الحاسب الآلي.

2-7 وسائل الاتصالات: هناك نوعين من وسائل الاتصالات وهما:[1]

1-**الاتصالات السلكية**: وهي عملية نقل البيانات أو المعلومات من خلال وسائط ملموسة مثل الكابلات أو الأسلاك، وأمثلة ذلك التليفونات وشبكات الكمبيوتر التي توجد في موقع واحد.

2-الاتصالات اللاسلكية: وتعتمد على الموجات الكهرومغناطيسية حيث يتم تحويل البيانات والمعلومات إلى موجات كهرومغناطيسية وإرسالها عبر الأثير من خلال هوائيات خاصة، ثم يتم استقبال تلك الموجات بواسطة هوائيات الإذاعي والحاسب المحمول والتليفونات المحمولة للاتصال بحاسب آلي لتبادل المعلومات والبيانات.

ثالثا: تطور الاتصالات

يظهر الجدول التالي أهم التطورات التي شهدتها الاتصالات، ويعود الفضل لهذا التطور إلى اختراعات وابتكارات العنصر البشري بالدرجة الأولى:

الجدول رقم (10) تطور الاتصالات

التاريخ	الحدث
1837	بدأت صناعة الاتصالات عن بعد مع بداية اختراع التلغراف بواسطة **"صمويل موريس"**، وقد تم مدّ خطوط التلغراف السلكية عبر كل من أوربا وأمريكا والهند خلال القرن التاسع عشر.
1842	اكتشف العالم الانجليزي **"وليام سترجون"** الموجات الكهرومغناطيسية".
1876	اختراع الهاتف بواسطة **"ألكسندر جراهام بل"** لنقل الصوت الآدمي إلى مسافات بعيدة مستخدما نفس تكنولوجيا التلغراف، أي سريان التيار الكهربائي في الأسلاك النحاسية.

* تستخدم شبكة الاتصالات العديد من الوسائل والمكونات المادية لتحقيق ومراقبة والسيطرة على الاتصالات بين الحواسيب والأجزاء الملحقة مثل المودم Modem اختصار Modulator Demodulator حيث Modulator هي تحويل الإشارة الرقمية Digital إلى إشارة قياسية Analog، أما Demodulator فيعني تحويل الإشارة القياسية إلى إشارة رقمية.

[1] المرجع نفسه، ص 128.

1877	اخترع **"توماس أديسون"** جهاز الفنوغراف.
1896	تقدمت تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية بواسطة العالم الايطالي **"جوجليامو ماركوني"** باختراع اللاسلكي، وكانت تلك هي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة نسبيا دون استخدام الأسلاك.
1929	الحاسوب الشخصي والانترنت.
1935	ساهم اختراع البريطانيون للراديو في تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية بشكل كبير، وكانت قوة بث أجهزة الراديوتلفون تغطي شعاع يصل إلى 50 ميل (حوالي 80كم) وتستعمل موجة 120 كليو هرتز.
1981	تطبيق نظام الجيل الأول من الهاتف النقال NMT أي (Nordic Mobile Telephone) في الدول الاسكندينافية.
في بداية التسعينات	تم تسويق أو نظام رقمي من الجيل الثاني للهواتف النقالة في الدول الأوربية.
1992	تم تسويق أول نظام خلوي رقمي GSM "Global System for Communication"
2002	ظهر الجيل الثالث من الهاتف النقال UMTS أي "Universal Mobile Technology System" والذي يسمح للمستعمل باستعمال نفس الجهاز ونفس الرقم عند التنقل إلى دولة أخرى.

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تأثير تكنولوجيا الاتصالات

أولا: تأثير تكنولوجيا الاتصالات على المؤسسة

أحد جوانب تأثير تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة هو استخدامها لهياكل تنظيمية جديدة يتم فيها تخفيض عدد المستويات الإدارية، وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة حيث يؤسس الإشراف على العاملين الثقة ويقل التعامل المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء عن الموجود بالمؤسسة العادية ويتم الاعتماد على البريد الالكتروني والبرمجيات في تحقيق التنسيق بين الأفراد الذين يؤدون مهام مشتركة ويقوم المديرون بتفويض المزيد من مسؤوليات اتخاذ القرارات للمستويات الأدنى مما يجعل المؤسسة أكثر استجابة لعملائها ومنافسيها. ويعمل بعض أعضاء المؤسسة عن بعد وبدون الحاجة إلى الحضور الدائم إلى المؤسسة.[1]

ثانيا: تأثير تكنولوجيا الاتصالات على الموارد البشرية

تعتبر القرارات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة العنصر الحاكم في نجاح تلك المؤسسة، فعلى سبيل المثال حوالي 50% من رأس المال المستثمر في المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية يتعلق

[1] د.معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص 254.

بالمعلومات كما أن هناك حوالي 63 حاسب آلي لكل 100 عامل، بينما تقدر بعض المصادر أن واحد من كل ثلاثة من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية يستخدم الحاسب الآلي. كما تبلغ نسبة المديرين الذين يستخدمون الحاسب الآلي في أعمالهم حوالي 88% ، وقد وجدت إحدى الدراسات أن حجم إنفاق المؤسسات الأمريكية على تكنولوجيا المعلومات في عام 1996 فقط بلغ 500 مليون دولار بينما بلغ إجمالي الأموال المنفقة في العالم حوالي 1 ترليون دولار، ولأن التكنولوجيا أصبحت متغلغلة في كل المجالات الوظيفية، وفي كل المستويات الإدارية بالمؤسسة[1] ، يتعين على المدير أن يكون مستخدما كفء للحاسب الآلي والانترنت وأن يتعلم كيفية إدارة تكنولوجيا المعلومات. إن الحاسب الآلي اليوم أصبح جزء لا يتجزأ من تجهيزات مكاتب المديرين بل والعاملين أيضا. وعلى المدير أن يجعل إدارة تكنولوجيا المعلومات جزءا أساسيا من وظائفه، فالمدير وليس الفني يجب أن يستوعب فكرة النظام، ويخصص الموارد الكافية لتقييم النظم الجيّدة التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

إن المؤسسات الممكّنة تكنولوجيا يرتفع لديها مستوى الإنتاجية ويؤدي التعامل مع البيانات الكترونيا إلى تقليل استخدام الأوراق في التعامل بشدّة على تشغيل وتخزين البيانات الكترونيا. كما تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا الاتصالات في تشغيل فرق عمل مؤقتة والتي يسند إليها مشروع معين، وعن طريق تكنولوجيا مثل البريد الالكتروني يتم تسهيل عمل تلك الفرق، وتلك الفرق المؤقتة ربما تتضمن العاملين، والموردين، أو شركاء خارجيين حيث يشكلون فريقا إفتراضيا يتكامل إلكترونيا لإنهاء المهام الموكلة إليهم. إن تكنولوجيا الاتصالات تجعل المؤسسات تعيد النظر في هياكلها التنظيمية وأسلوب عملها، وعلاقاتها بكل من العملاء والموردين والمنافسين.

وبصفة عامة هناك ستة اتجاهات فرضت على المدير ضرورة الإلمام بكيفية استخدام والرقابة على التكنولوجيا، وتلك الاتجاهات هي:[2]

- التحولات التنظيمية.
- استخدام تكنولوجيا تشغيل المعلومات كجزء من استراتيجية المؤسسة.
- التكنولوجيا كعنصر أساسي يهيمن على البيئة التنظيمية.
- استخدام التكنولوجيا لتدعيم المعرفة لدى العاملين.
- تطور الحاسب الآلي من مجرد أداة لإعداد الحسابات إلى وسيط للاتصالات.
- النمو في شبكات الاتصالات محدودة وواسعة النطاق.

تتعلق التكنولوجيا بالأفراد وقدرتهم على التكيف مع التغيير، وإن المؤسسات التي ترى تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من منظور المعدات والبرمجيات فقط غالبا ما تفشل في تحقيق أهدافها ولكي

[1] المرجع نفسه، ص 257.

[2] المرجع نفسه، ص 261.

تجني المؤسسة ثمار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات عليها التعامل مع مخاوف العاملين وتشعرهم بالأمان.

– **الاتصال والتدريب:** بمقتضى عملية التدريب يمكن تكوين أو تعديل في سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية، والهدف من التدريب هو إكساب الفرد مجموعة من الخبرات والمعارف التي يحتاج إليها لممارسة عمل معين أو لرفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.

وهذه العملية تعتمد أساسا على الاتصال بين المدرب (المرسل) الذي لديه هذه المعرفة أو الخبرة وبين المتدرب (المستقبل) الذي يراد إكسابه هذه المعرفة أو المهارة ، حيث يقوم القائم بالتدريب بنقل الخبرة والمعرفة وتكوين المهارة في المتدرب عن طريق الاستعانة بوسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المختلفة سواء التي تعتمد على الاتصال اللفظي أو المنطوق أو المكتوب أو الاتصال غير اللفظي.[1]

جدول رقم (11): أمثلة لمسميات الوظائف للعاملين في مجال الاتصالات والشبكات

المسمى الوظيفي	المهام والأنشطة
مدير تكنولوجيا معلومات	1- يعمل على توجيه أنشطة التخطيط والتطوير فيما يتعلق بالاتصالات عن بعد ونظم تشكيل البيانات. 2- يوجه أنشطة محللي النظم والمبرمجين والمتخصصين في المواد المعلوماتية. 3- يضع الأهداف والغايات مع تحديد مستوى التقدم. 4- يقوم باختيار وشراء المعدات ويتولى إدارة عمليات التركيب وصيانة المعدات.
إداري شبكات	1- تقديم الوسائل الكفيلة بتحقيق الاتصالات والتشغيل. 2- تسهيل الاتصالات داخل المؤسسة أو الاتصال العالمي. 3- إعداد النظم الضرورية والمطلوبة لإنشاء والمحافظة على هذا الاتصال وبيئته. 4- المسؤولية عن تصميم الشبكة، وإدارة وتأمين شبكات المنطقة المحلية، والشبكات الموسعة، الانترنت، والشبكات بين المؤسسات.
إداري قاعدة بيانات	1- إدارة وتخزين واسترجاع البيانات. 2- إدارة قاعدة البيانات وكل الجوانب المرتبطة بها. 3- تحديد أكثر الطرق كفاءة لتخزين، تنظيم، صيانة، استرجاع سجلات المعلومات.

[1] د.سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، **أبعاد العملية الاتصالية**، مرجع سبق ذكره، ص 261.

	4- تحليل كيفية صيانة وتأمين قاعدة البيانات. 5-استخدام أفضل الطرق للاستفادة من البيانات كمورد استراتيجي لمؤسسات الأعمال وتحقيق ميزة كاملة منها.

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على د.نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص (355-357).

ثالثا: تكنولجيا الاتصالات وتحديات التغيير

يعدّ التغيير أمرا ملازما لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ففيما مضى كان التغيير يحدث بشكل تدريجي ويكون غالبا غير جوهري ومع التقدم في مجال الحاسبات الشخصية اتسعت مساحة التغيير وعندما أصبحت شبكة الانترنت متاحة للجميع وتلعب دورا كبيرا في صناعة الأرباح، أصبح التغيير ثوريا لدرجة أصبحت معها تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لا بد أن تعني دراسة التغيير. إن التغيرات التي صاحبت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات متنوعة منها:[1]

3-1 تغيرات داخل المؤسسات:

تغيير الإجراءات وتدفقات العمل، وتقديم شكل جديد لجماعات العمل، وتأسيس قاعدة للمعرفة، وإنتاج منتجات وخدمات جديدة.

3-2 التنظيم:

توسيع نطاق الرقابة، وتوسيع النطاق الجغرافي للمؤسسة، وإنشاء المؤسسات الإفتراضية، وتقديم شكل جديد للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

3-3 الاقتصاد:

غيرت تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات من طبيعة الأسواق عن طريق تقديم التجارة الالكترونية، وألغت الوسطاء، وقدمت أشكالا جديدة للشراكة، وخفضت من تكاليف العمليات.

هناك العديد من التطبيقات المعتمدة على تقنيات الاتصالات والشبكات والتي يمكن الاستفادة منها في مجال الأعمال وهي ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): تطبيقات تقنيات الاتصالات الحديثة في مجال الأعمال

الأسلوب	الشرح
1- برامج مجموعات العمل	- عبارة عن برامج تقدم وظائف وخدمات تمكن من أداء الأنشطة التعاونية لمجموعات العمل.
2- البريد الاليكتروني	- عبارة عن نقل الرسائل من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر.
3- البريد الصوتي	- نظام رقمي يقوم بنقل الرسالة الصوتية عبر الشبكة.

[1] د.معالي فهمي حيدر ، مرجع سبق ذكره، ص 259-260.

4- الفاكس	عبارة عن جهاز يعمل رقميا يقوم بنقل المستندات في شكل نصوص ورسومات وذلك عبر خطوط الهاتف.
5- المؤتمرات الهاتفية	- عبارة عن لقاء بين مجموعة من الأفراد في نفس الوقت، وذلك باستخدام الهاتف أو وسائل الاتصال الاليكترونية.
6- مؤتمرات البيانات	- مؤتمر هاتفي حيث يستطيع مشاركين أوأكثر مراجعة وتعديل ملفات البيانات في نفس الوقت.
7- مؤتمرات الفيديو	- عبارة عن مؤتمر هاتفي حيث يمكن للمشاركين رؤية بعضهم البعض من خلال شاشات فيديو.

المصدر: نبيل محمد مرسي، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص 167.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات تكنولوجيا الاتصالات

في ضوء ما نلاحظه من انتشار لاستخدام أنواع التكنولوجيا بنماذجها المتعددة استخداما استهلاكيا دون الوعي بالإدراك الجيّد لطرق توظيف استخداماتها بالشكل الإيجابي بما يحقق للفرد والمؤسسة والمجتمع أمنه واستقراره في عصر أصبحت فيه التكنولوجيا قادرة على اختراق العقول والحدود والفضاء خاصة وأن هناك قلة من المجتمعات هي التي تمتلك العلم والتكنولوجيا معا، وبالتالي القدرة على هذا الاختراق، في حين تبقى الغالبية من هذه المجتمعات لا تمتلك هذه القاعدة العلمية والتكنولوجية ولذلك تتصف بأنها مجتمعات مستهلكة لهذه التكنولوجيا بأنواعها، وما يرتبط بها من عدم الوعي والإدراك لسبل وطرق توظيفها من أجل تنمية مؤسساتها وتطورها بعيدا عن سلبيات استخداماتها الاستهلاكية بما يهدد أمنها ويعطل تقدمها.

أولا: أثر الاستخدام الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

زاد من أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصالات طريق المعلومات السريع في مجال حفظ الوثائق الالكترونية، التي يمكن حفظها وتخزينها وإرسالها عن طريق خط المعلومات السريع، كما أصبح بإمكان الوثائق الالكترونية أن يحمل محتواها أشياء لا يمكن لقطعة من الورق حملها.

ولا شك أن توظيف استخدام تكنولوجيا معلومات الاتصال السريع فيما يتعلق بأمن المعلومات يمكن أن يحقق وظائف جمّة فيما يتعلق بحفظ الوثائق كميا وبمحتوياتها المتعددة سواء أكانت نصا أو رسوما أو صورا أو وثائق مخزنة رقمية، أو تعليمات برمجية للتفاعل.[1]

- الموارد البشرية وتكنولوجيا الاتصالات:

بدأت معظم الدول في بناء البنية التحتية المؤهلة للاستيعاب والاستخدام الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات الحديثة المبنية على السرعة والدقة في توفير المعلومات وتأمينها بشكل تعجز الأساليب التقليدية عن منافستها، وذلك عن طريق توفير أجهزة الحاسوب الحديثة اللازمة والبرمجيات المناسبة وكذلك عن طريق الاهتمام

[1] د.جمال محمد أبو شنب، **نظريات الاتصال والإعلام**، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 295.

بالعنصر البشري الذي يستخدم هذه التكنولوجيا عن طريق تدريبه وتأهيله بالشكل المناسب لكي يتكيف مع التطورات المتلاحقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تدريبه أيضا على أسس وأساليب تنظيم وجمع وتوثيق المعلومات بأشكالها وكيفية الحصول عليها في الوقت المناسب وتوظيف استخدامها من خلال طريق المعلومات السريع والوثائق الالكترونية بالحاسبات وشبكات المعلومات بما يحقق في النهاية الرفاهية والتقدم للمؤسسات والمجتمع بشكل آمن من خلال ضبط المعايير المختلفة والمستخدمة في إنشاء وتطوير واستخدام وتبادل المعلومات من خلال الدورات التدريبية التي يشرف عليها المتخصصون.

ساعد التطور التكنولوجي الإنسان على تغيير الطرق التي يتعامل بها مع المعلومات بما تحتويه من توفير للوقت والجهد والتكلفة للمستخدمين. وما يستتبع ذلك من رفع قدرات الأفراد وتأهيلهم بالقدر الكافي والمعرفة بمبادئ الكمبيوتر ومعلومات المستقبل، والتي سوف تتخذ في الغالب شكل الوثائق الرقمية التي تأخذ شكل البيانات الالكترونية حيث يتم تخزين المكتبات الكاملة أو الصحف والمجلات في شكل الكتروني، ويسهل على المستخدم بعد ذلك تخزين المعلومات الرقمية عن طريق الكمبيوتر الشخصي ومفتاح الدخول أن يسترجع على الفور وأن يقارن ويعيد صياغة تلك المعلومات.[1]

أما في مجال التجارة والأعمال فقد ترك الكمبيوتر الشخصي بالفعل أثرا هائلا في ضوء علاقة الصلة الوثيقة بين أجهزة الكمبيوتر داخل المؤسسة وخارجها. كما يرى العلماء أن العقد القادم في مجال التجارة والأعمال سوف يشهد اتساعا هائلا في الاعتماد على تكنولوجيا البرمجيات بشكل أكثر، وأيضا وضع الأجهزة العصبية لتنظيمات المؤسسات على شبكات المعلومات لتصل إلى كل مستخدم وتتعداه إلى ما هو أبعد في دوائر الموردين والاستشاريين والعملاء.

كما أدى استخدام البريد الاكتروني داخل إطار هذه التكنولوجيات إلى مزيد من التقدم والتطور، والفائدة لهذه المؤسسات كما حدث مع مؤسسة "مايكروسفت" إذ يتيح هذا البريد الفرصة لإرسال الرسالة الالكترونية إلى أكثر من شخص ولا تتعدى الرسالة سوى كلمات معدودة، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة ويتيح الفرصة لإجراء الحوار.

وتوظيف هذا النوع من التكنولوجيا إيجابيا ييسر للفرد الاتصال بالأشخاص البعيدين جغرافيا إما عن طريق البريد الاكتروني أو عن طريق خدمة الاتصال التليفوني عبر الانترنت، وبخاصة الاتصال من الكمبيوتر للتليفون العادي، إذ استطاعت هذه التقنية الحديثة الخاصة بتحميل الصوت عبر الانترنت أن تخفض تكلفة الاتصالات الدولية بنسبة 75% ويتوقع العلماء أن خدمة الاتصال هذه خلال السنتين القادمتين ستحصل على 36% من مجمل سوق المكالمات الدولية في العالم.[2]

[1] المرجع نفسه، ص 297-298.

[2] المرجع نفسه، ص305.

تجدر الإشارة إلى أن التطور المتلاحق في شكل صناعة الأقمار الصناعية هندسيا باعتبارها تكنولوجيا متقدمة للاتصالات، قد أدى إلى قيامها بالعديد من الوظائف والأغراض الإيجابية التي يتطلبها أمن المعلومات في مجالات عدّة في ضوء ما تتمتع به من تقنية متقدمة في أجهزتها وقدراتها التكنولوجية.

كما أمكن التوظيف الإيجابي لاستخدام تكنولوجيا الأقمار الصناعية في مجال الاتصالات التليفونية والبث التلفزيوني، حيث تعاظم استخدامها وأصبح هناك أنواع من الأقمار الصناعية المتخصصة لهذا الهدف بحيث تنقل خدمة المكالمات إلى مسافة طويلة لتغنينا عن آلاف الكيلومترات من الكابلات المحورية التي تستخدم على الأرض وذلك بالتعاون مع محطات الاستقبال الفضائية على الأرض. ولعل إطلاق القمر الصناعي العربي "عرب سات" وتوظيف استخدامه في مجال الاتصالات التليفونية أو البث التليفزيوني بهدف ربط الأقمار الصناعية بإذاعة تلفزيونية موحدة جاء من أجل المساهمة في تحقيق الأمن القومي العربي في عصر المعلومات وثورة الاتصالات التي فتحت الحدود وألغت المسافات والأزمان وجعلت من العالم قرية واحدة.

أما عن التوظيف الإيجابي لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات المحمولة بما يخدم أمن المجتمع بمفهومه الشامل، وقد أمكن الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة في الاتصالات في كل المجالات، خاصة في مجال المعلومات وتحول المحمول إلى أكثر من وسيلة اتصال حتى أصبح وسيلة للحصول على كل المعلومات في لحظات.[1]

إن المحمول في مجال تكنولوجيا الاتصالات أصبح جهاز العصر وصاحب القدرة في الحصول على المعلومات في ثوان بل وإنهاء الصفقات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

وكان من المتوقع أن يزداد عدد مستخدمي شبكات الانترنت إلى نحو مليار شخص بحلول عام 2003 ، حيث ستكون مصدرا للمعلومات وأحد أهم العوامل المساعدة في الحياة، حيث تتيح خاصية (WAP) لمستخدمي المحمول القدرة على الدخول السريع على شبكة الانترنت بشكل سريع وفعال بدون وسيط بين المحمول والشبكة، وأن الجهاز الجديد يعمل في أي بلد وعلى أي تردد باستخدام الهاتف ليتيح لصاحبه ممارسة التجارة الالكترونية وإدارة البيانات الشخصية.[2] كما تساهم تكنولوجيا الاتصالات في تلبية الاحتياجات الشخصية وتنمية العلاقات الانسانية الإيجابية بين العاملين في المؤسسة الواحدة.

ثانيا: أثر الاستخدام السلبي لتكنولوجيا الاتصالات

في مقابل الاستخدام الإيجابي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة، هناك أيضا استخدام سلبي لهذا التقدم التكنولوجي في مجالات جديدة للجريمة مثل السرقة والاحتيال التي تمر عبر أجهزة الكمبيوتر وتنتشر وتصبح أكثر سرعة وتعقيدا، وهو أمر يؤدي إلى زيادة صعوبة ملاحقة مرتكبيها.

[1] المرجع نفسه، ص 314.

[2] المرجع نفسه، ص 315.

وقد أشارت إحدى الدراسات العلمية إلى أثر الاستخدام السلبي لتكنولوجيا المعلومات عن طريق الانترنت في خلق هوة واسعة بين الأغنياء في الدول الصناعية المتقدمة وبين الفقراء في الدول النامية، وهو أمر يهدد أمن هذه الدول. وأشارت الإحصاءات إلى أن 200 مليون شخص في العالم النامي لم تمكنهم ظروفهم من استعمال الهاتف مطلقا ولن يستعملوا الانترنت. وقد انتهت هذه الدراسة التي شملت نصف عدد رجال الأعمال الكبار إلى أن الانترنت سوف تخلق عالما جديدا من الأغنياء والمحتاجين، وذلك بسبب صعوبة الحصول على هذه التكنولوجيا. والدليل على ذلك أن شركة خدمات "وانوودلر.بنت" التي تحتوي على 700 مؤسسة غير حكومية تضم في "مانهاتن" وحدها من التليفونات ما يعادل عدد التي توجد في إفريقيا عدا دولة جنوب إفريقيا.[1]

أما التوظيف السلبي لهذه التكنولوجيا عبر الانترنت فاتخذ واجهة التجسس على الأفراد من خلال علاقات الاتصال المختلفة، وذلك باعتبار أن قراصنة الكمبيوتر يملكون العديد من الوسائل التي تمكنهم من اختراق أجهزة الغير وبالتالي الحصول على المعلومات المهمة.

وهناك أيضا استخدام سلبي لتكنولوجيا المعلومات من خلال علاقات التخاطب عبر الانترنت والتي تأخذ صورة التجسس عبر خدمات الحوار المباشر (Chatting) وهو نوع من الاتصال يهدد في أبعاده السلبية أمن الأفراد وبالتالي المؤسسات والمجتمع، خاصة وأن هذه الخدمة شائعة على الانترنت لدى أغلب المستثمرين لأنها تؤمن لهم الاتصال بأشخاص في أماكن بعيدة خلال تبادل النصوص (Text Chat)أو الحديث المباشر (Voice Chat) أو المؤتمرات الفيديوية(Video Conferences).

على الرغم من المنافع الجمّة التي يمكّن الانترنت من جنيها، إلا أنه يتضمن جانبا سلبيا لأنه يمكن من عمليات الاختراق والإتلاف وبث الفيروسات.

من السلبيات أيضا إدمان الكمبيوتر حيث يقضي الشخص وقتا يصل إلى عشر ساعات في اليوم أو أكثر في ترتيب أو إرسال الملفات أو التصفح على الانترنت أو قراءة البريد الاكتروني الذي يمكن أن يصل بسهولة بين 70 إلى 80 ساعة في الأسبوع مما يؤدي إلى اضطرابات في الحياة العملية والعائلية، ومن أعراض إدمان الكمبيوتر والانترنت ما يلي:

- الاضطرابات النفسية والعصبية كالإنطواء، والشعور بالغضب والاكتئاب عند إبعاد الشخص عن الكمبيوتر.
- النوم أثناء العمل.
- لا يمكن التحكم في المدّة الزمنية التي تقضى على الكمبيوتر.
- التأثير على مهارات التعامل مع الآخرين كالأسرة والزملاء في العمل.

[1] المرجع نفسه، ص 323.

– أضرار ومميزات الموبيل:

إن التليفونات المحمولة أصبحت الوسط المفضل للقيام بعملية الاتصال في القرن الواحد والعشرين، فهي تقوم بربطنا إلى باقي أنحاء العالم في أي وقت وفي أي مكان، ولذلك أصبحت شيئا لا يمكن الإستغناء عنه في حياتنا، وهذا أدى إلى بعض الأخطار التي تهدد مجتمعنا نظرا لسوء استخدامها.

فيما يخص أضرار الموبيل فبعد مناقشة القضايا الصحية لاستخدام المحمول لاعتبار القضايا الاجتماعية، لوحظ زيادة سرقات التليفون المحمول في العالم وزيادة معدل حوادث السيارات في الطرقات العامة، ومن المشكلات الخطيرة التي لـــمّح وأشار إليها العلماء وهي التأثير على نشاط العقل البشري من التليفونات المحمولة حيث أنها ترسل بعض الذبذبات الكهرومغناطيسية التي تؤثر بشكل سلبي على عقل ومخ الإنسان. فهي تؤثر على الذاكرة ويمكن أن تسبب النسيان الكثير وتسبب مشكلات في القدرة على التركيز.

أما عن مميزات استخدام الموبيل فتظهر في تأثير الموبيل على مهارات التعامل من خلال التأثير على العلاقات الانسانية حيث يقوم الموبيل بربط وسهولة اتصال وتعامل الجماعات مع بعضها واتصال الفرد بالجماعة، حيث إنه على النطاق المحلي والعالمي يساعد أي شخص على إقامة أعمال ناجحة مع الناس وعقد صفقات سريعة وفي الوقت المناسب وهذا ما لم يكن متاحا من قبل أو لم يكن بمثل هذه البساطة ولا بمثل هذه التكلفة.[1]

– الانترنت:

تعتبر شبكة الإنترنت من أعظم الإنجازات في تاريخ الحاسب والاتصالات حيث تعتبر من التقنيات التي أحدثت ثورة في أسلوب التعامل.

وتعرف شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) على أنها مجموعة من شبكات الحاسوب المترابطة، وقد تكون هذه الشبكات المترابطة شبكات محلية (Local Area Networks" LAN ")أو شبكات عامة(WAN).

تعرف شبكة الحواسيب على أنها مجموعة حواسيب مرتبطة معا عن طريق الكوابل أو خطوط التليفون أو خطوط نقل البيانات السريعة أو الأقمار الصناعية، بحيث تشترك هذه الحواسيب في نفس المصادر المادية والمعلومات. يمكن لمؤسسة صغيرة أو إدارة من إدارات مؤسسة ضخمة أن تجمع حواسيبها ضمن شبكة محلية واحدة(LAN) ترتبط الحواسيب الفرعية في الشبكة المحلية معا عن طريق حاسوب واحد على الأقل يمتاز بسرعة عالية وقدرة على التخزين عالية، ويسمى هذا الحاسوب خادم الشبكة أو الملفات(file server) حيث يسمح للمستخدمين بتبادل الملفات إلكترونيا دون الحاجة إلى توزيعها مطبوعة أو على أقراص ممغنطة، كما يسمح بتبادل الرسائل وإرسال البريد الإلكتروني إلى مستخدمين آخرين مرتبطين بالشبكة المحلية.

تضطر المؤسسات الضخمة أحيانا إلى استخدام خطوط سريعة لنقل وتبادل الملفات وربط الشبكات المحلية المنتشرة في مواقع متباعدة بحيث يتسنى لموظفيها التواصل وتبادل المعلومات وتقاسم المصادر المتوفرة والمشتركة،

[1] المرجع نفسه، ص 250-251.

ويطلق على هذا النوع الشبكات العامة والتي من خلالها يمكن ربط مواقع متباعدة جدّا بواسطة خطوط نقل بيانات سريعة مثل كوابل الألياف الضوئية أو الأقمار الصناعية.

بناء على ما تقدم يمكن تعريف الانترنت على أنها مجموعة من الشبكات المحلية والعامة تديرها مؤسسات خاصة معضمها يؤمن المكالمات البعيدة، ومن شأن هذه الخطوط الهاتفية ربط الشبكات الخاصة والحكومية وكذلك الحواسيب المترلية بعضها ببعض.[1]

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

يعدّ العنصر البشري حجر الزاوية لنجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها مهما كانت درجة اعتماد تلك المؤسسة على الآلية في أداء أنشطتها المختلفة. ولكي تتمكن المؤسسة من التخطيط السليم للموارد البشرية، وجذب الأفراد للعمل بها، وإعدادهم الإعداد السليم لأداء المهام المنوطة بهم، لا بد من أن يتوافر لدى الجهاز المسؤول عن إدارة الموارد البشرية نظام معلومات فعال يوفر كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالأفراد، ويوفر المعلومات للمجالات الوظيفية الأخرى بما ييسر ويدعم الأداء الفعال لتلك المجالات أو الأنشطة الوظيفية.

المطلب الأول: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

أولا: تعريف نظام المعلومات

نعرف أولا **النظام من منظور نظم المعلومات، بأنه** مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة وإجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات.[2]

نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد، والمعدات، والبرامج، وشبكات الاتصالات، وموارد البيانات، والتي تقوم بتجميع، وتشغيل وتخزين، وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المؤسسة.[3]

ويعرف دافيد أولسون نظام المعلومات على أنه نظام فرد-آلة ينتج معلومات لمساعدة الأفراد في عمليات التنفيذ والتسيير واتخاذ القرار، ويستعمل لتحقيق ذلك تجهيزات آلية، برامج، قواعد، بيانات، عمليات يدوية، نماذج للتحليل، التخطيط، الرقابة، واتخاذ القرارات. وبذلك فهو تأليف بين تطبيقات العمل، الأشخاص وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف محددة مسبقا.[4]

---

[1] المرجع نفسه، ص 253-254.

[2] د.منال محمد الكردي، د.جلال ابراهيم العبد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، النظرية-الأدوات-التطبيقات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ص 21.

[3] المرجع نفسه، ص 21.

[4] مرزوق سعيدة، **تكنولوجيا المعلومات كقاعدة للقرارات الاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** مخبر الدراسات الاقتصادية المغاربية جامعة باتنة، ص 2.

إن نظام المعلومات هو نظام اجتماعي يتم فيه التبادل والاتصال بين الجماعة في المؤسسة، وهذا ما يجعله يختلف عن نظام الإعلام الآلي البسيط.

ثانيا: مكونات نظام المعلومات

إن من مكونات أو موارد نظم المعلومات: الموارد البشرية، إذ أن وجودها ضروري لعمل أي نظام معلومات، وهناك نوعين أساسيين من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات، وهما:

2-1 المستخدمين النهائيين: هم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة، أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين، مثل المحاسبين، ورجال البيع، والمهندسين، والمديرين، والعملاء. ويعتبر معظم المستخدمين النهائيين من عمال المعرفة، أي الأفراد الذين يقضون أكثر وقتهم في الاتصالات، والتعاون من أجل خلق واستخدام وتوزيع المعلومات.

2-2 الأخصائيون في نظم المعلومات:

هم الذين يطورون ويشغلون النظام، وتشمل هذه الفئة كل من محللي النظم، ومطوري البرامج ومشغلي النظام.

2-2-1 محللي النظام: يقومون بتصميم نظام المعلومات بناء على متطلبات المعلومات التي يحصلون عليها من المستخدميين النهائيين.

2-2-2 مطوري البرامج: يقومون ببناء برامج الحاسب الآلي باستخدام التفاصيل التي يوفرها لهم محلل النظم.

2-2-3 مشغلي النظام: يساعدون في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات.

ثالثا: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية ذلك النظام المبني على الحاسب الآلي، ويقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات عن الموارد البشرية.

فوظيفة الموارد البشرية تتضمن العديد من الأنشطة التي تدعم المجالات الوظيفية الأخرى بالمؤسسة من خلال المساعدة في التخطيط للموارد البشرية، وجذب الأفراد للعمل بالمؤسسة وإعدادهم لأداء أعمالهم، وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين الحاليين والسابقين، وتصميم هيكل الأجور والحوافز وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وغيرها من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية.[1]

يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات.[2]

[1] د.معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص 380.

[2] د.سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 322.

رابعا: مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية

لقد ساهمت التطورات التكنولوجية وبصورة خاصة تكنولوجيا الحاسوب في نمو وتطور نظم معلومات الموارد البشرية، وأهم المراحل التطورية لهذا النظام هي كالآتي:[1]

1- مرحلة الستينات:

في هذه الفترة كانت معظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات بدءا بعمليات التوظيف والترقية والتنقلات والأجور وانتهاء بالراتب التقاعدي ومعاملات إنهاء الخدمات التي تحفظ في سجلات تبوب وتنظم يدويا. وفي هذه المرحلة كانت الإدارة تعاني من صعوبة استخدام المعلومات الواردة في السجلات عند الحاجة إليها بالسرعة الممكنة، كما وأن الأجهزة الحاسوبية كانت باهظة التكاليف وقد لا تحتوي على ذاكرة مناسبة بقدرات عالية.

2- مرحلة السبعينات:

في هذه الفترة أصبحت الحواسيب متوفرة إذ استخدمت من قبل المؤسسات في القضايا المالية كاحتساب الكلف. ومن أهم استخدامات الحاسوب في مجال إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة، استخداماته في تحديد الأجور والرواتب. ومع انتشار الحواسيب الشخصية اتجهت أغلب المؤسسات إلى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية واتسعت تطبيقات هذه الأنظمة ليس فقط في تحديد الأجور والرواتب، وإنما في التخطيط للموارد البشرية وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، وكذلك في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية وبرامج تقويم الأداء وبرامج التحفيز إضافة إلى برامج صيانة العاملين.

3- مرحلة التسعينات إلى الوقت الحاضر:

إن التوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وانخفاض كلفة الأجهزة الحاسوبية بشكل ملموس قياسا بالماضي شجع العديد من المؤسسات المعاصرة إلى الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية، بل أصبح استخدام هذه النظم من قبل المؤسسات بمثابة أداة استراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية من رأس المال البشري واستثماره لزيادة الإبداع والابتكار.

المطلب الثاني: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية، واستخداماته

أولا: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

تحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمؤسسات العديد من المزايا، من أهمها:[2]

- خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
- السرعة في انجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.

[1] المرجع نفسه، ص 322-323.

[2] المرجع نفسه، ص 323-324.

- تحقيق العلاقة الجيّدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المؤسسة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الأداء.
- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.
- تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية، كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

إن كل نمط من أنماط التطبيقات الحاسوبية يساعد المؤسسة في مجالات إدارة الموارد البشرية ويحقق لها المزايا التنافسية المتمثلة بتخفيض التكاليف وتحقيق الجودة والإبداع.

ثانيا: استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية

يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية قاعدة بيانات تحتوي على كل المعلومات المتعلقة بالمورد البشري وتوفر إمكانية الدخول إلى هذه البيانات والحفاظ عليها. الهدف الأساسي من وجود نظام معلومات الموارد البشرية هو مساعدة مديري الموارد البشرية والمديرين الآخرين في إتخاذ القرارات الرصينة. ومن أهم استخدامات نظام معلومات الموارد البشرية ما يلي:[1]

- الإنجاز الإلكتروني لبعض المهام الإدارية الروتينية وتوفير الوقت والجهد.
- حفظ المعلومات عن مؤهلات المرشحين للتوظف وبالتالي إتمام عمليات البحث بيسر وسرعة أكبر.
- إدارة التدريب من خلال مقارنة الخبرات التدريبية الفعلية لشاغلي الوظائف مع المتطلبات التدريبية الخاصة بالوظيفة.
- التخطيط المالي من خلال تقدير وقع التغييرات في الأجور واقتراح أفضل أساليب التنفيذ.
- إدارة برامج المزايا المرنة.
- توثيق الحضور والغياب والأجازات المرضية والعطلات وأوقات التأخير والأجازات الاعتيادية والمتابعة السريعة لهذه المعلومات.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من خلال الاعتماد على بيانات العمالة الحالية لإعداد تنبؤات عن الإحتياجات المستقبلية.
- تحليل معدل دوران العمالة من خلال تحديد سمات العمالة التي تترك العمل واستخدام هذه المعلومات في استنباط الأسباب المحتملة التي تؤدي إلى ترك العمل.

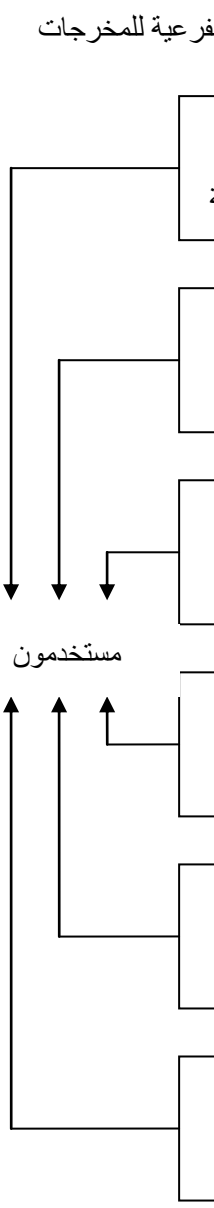
تيسير الإلتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل من خلال الفحص الدقيق لمؤهلات وسمات المرشحين للتوظف وتحديد مدى توافقها مع النظم والقوانين ورفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا بشأنها.

[1] أ.د. سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 236-237.

المطلب الثالث: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يشتمل نظام معلومات الموارد البشرية على مجموعة من النظم الفرعية، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (18): مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: د.معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص 384.

وفيما يلي عرض لمكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

1-النظم الفرعية للمدخلات: تتكون مما يلي:

1-1 النظام الفرعي للمعلومات المحاسبية: يتضمن هذا النظام البيانات التالية:

- **البيانات الشخصية**:وتتضمن تلك البيانات اسم الموظف والجنس، وتاريخ الميلاد، ومستوى التعليم، وغيرها من البيانات المتعلقة بالعاملين وتتميز تلك البيانات بأنها ثابتة نسبيا.

- **بيانات مالية:** ومن أمثلة تلك البيانات الراتب الشهري ومعدل الأجر بالساعة وإجمالي الأجر الحالي، والضرائب على الدخل، وتتصف هذه البيانات بالتغير بالنسبة للبيانات الشخصية.

1-2 النظام الفرعي لبحوث الموارد البشرية: يتولى جمع البيانات المتعلقة بالبحوث التي تجرى على العاملين بالمؤسسة، ومن أمثلتها:

- الدراسات الخاصة بالشكاوى.
- الدراسات الخاصة بتحليل وتقويم العمل.
- الدراسات الخاصة بتنمية العاملين.

1-3 النظام الفرعي لاستخبارات الموارد البشرية: يوفر هذا النظام البيانات من البيئة الخارجية للمؤسسة وتشتمل هذه البيانات على:

- البيانات عن قوانين العمل.
- المهارات والخبرات المتوفرة في سوق العمل.
- التعليم.
- الظروف الاقتصادية.
- المهارات الموجودة بالمؤسسات المنافسة.
- برامج الموارد البشرية المطبقة بالمؤسسات المنافسة.
- خصائص العرض والطلب عن العمالة في السوق.
- الخصائص السكانية.

2- قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية:

تتضمن بيانات خاصة بالعاملين وبالمؤسسات الموجودة في بيئة المؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الموارد البشرية الموجودة بها.

3- النظم الفرعية لمخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:

تشتمل النظم الفرعية للمخرجات على ما يلي:

1-3 النظام الفرعي لتخطيط الموارد البشرية: يساعد هذا النظام الإدارة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، ويمكن تقسيم البيانات التي يتطلبها تخطيط الموارد البشرية إلى نوعين من البيانات هما:

- **بيانات تنظيمية** وتشمل:
  - الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة والتغيرات المنتظر إدخالها عليه.
  - التعديلات المتوقع إدخالها على أساليب العمل وما يرتبط بها من تغيرات في أنواع الوظائف أو أعدادها أو كليهما معا.
  - الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها في المستقبل.

- التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين.
- التغيرات في تشريعات وقوانين العمل بالدولة.
- بيانات عن حجم الإنتاج ونوعية السلع المنتجة والمؤثرة في تركيبة القوى العاملة.
- التغيرات المتوقعة والمؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- التغيرات في معدات وأجهزة العمل المستخدمة بالمؤسسة.

- **بيانات المخزون من الموارد البشرية** وتشمل:

- بيانات شخصية عن كل فرد من أفراد القوى العاملة، مثل الاسم والسن والحالة الاجتماعية.
- بيانات التعليم والتدريب، مثل التخصص وأعلى شهادة تم الحصول عليها ونوع البرامج التدريبية التي تم اجتيازها.
- بيانات الخبرة الماضية، ويشمل ذلك، نوع الوظائف التي تم شغلها قبل الوظيفة الحالية ومدّة شغل كل منها، بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة في الوظيفة الحالية ومدّة شغلها.
- بيانات عن مستوى الأداء، حيث يلزم توافر ملخص لنتائج تقييم الأداء التي تمت حديثا مع التركيز على مواطن القوّة والضعف ومعدل التحسن.
- بيانات متعلقة بسجل العامل من حيث الغياب والجزاءات التأديبية التي وقعت عليه إن وجدت.
- القابلية للترقية وتحمل مسؤوليات على مستوى أعلى، وذلك من خلال البيانات المتعلقة بنتائج اختبارات الترقي إن وجدت ونتائج مراكز التقييم وبيانات عن المشكلات الصحية التي تعرض لها الفرد.
- بالنسبة لطبقة الإدارة العليا والمتوسطة غالبا ما يستخدم أسلوب خرائط الإحلال كأحد مكونات المخزون المهاري للأفراد، مثل هذه الخرائط تضع اسم شاغل الوظيفة الحالية وأسماء المرشحين للإحلال محل شاغل الوظيفة الحالي، ودرجة استعداد كل مرشح من هؤلاء المرشحين للإحلال الآن.
- تفضيلات التدرج الوظيفي بما في ذلك نوع الوظائف المفضل شغلها والأماكن الجغرافية المرغوب العمل فيها، بالإضافة إلى ما يجب على العامل القيام به من تعليم أو تدريب للحصول على هذه التفضيلات.

3-2 النظام الفرعي للاستقطاب والتعيين: يعدّ جذب المهارات والكفاءات للعمل بالمؤسسة أحد الأنشطة الهامة للموارد البشرية والتي يمكن من خلالها دعم أداء المؤسسة لأعمالها. فتوافر المهارات والكفاءات يعتبر العامل الحاكم في نجاح أو فشل المؤسسات ويقوم النظام الفرعي للاستقطاب والتعيين بمتابعة المهارات المتوافرة بالبيئة الخارجية وتوفير المعلومات عنها وكذلك المساعدة في عمل الأبحاث الداخلية لإيجاد مرشحين للعمل بالمؤسسة.

3-3 النظام الفرعي لإدارة قوّة العمل: يتضمن هذا النظام عدد من التطبيقات من أهمها التطبيقات الخاصة بتقييم الأداء والتدريب والترقية وإعادة التخصيص والتناوب الوظيفي وانضباط العاملين.

3-4 النظام الفرعي للأجور والمرتبات: يشتمل هذا النظام على عدد من التطبيقات المتعلقة بحساب رواتب العاملين والعلاوات والأجور الإضافية.

3-5 النظام الفرعي للمزايا المالية: يحتوي هذا النظام على التطبيقات المستخدمة في إعداد الإعانات المالية للعاملين الحاليين والمتقاعدين.

3-6 النظام الفرعي للتقارير البيئية: يتضمن هذا النظام مجموعة من التطبيقات التي تدعم المؤسسة في الوفاء بمسؤولياتها تجاه الجماهير الخارجية.

المطلب الرابع: تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

توجد العديد من التطبيقات لنظم معلومات الموارد البشرية، وتشمل هذه التطبيقات كل وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتخطيط وتدريب والتعويضات (بما تشمله من تحديد للأجور وتحديد الحوافز والفوائد)، إلا أنه سيتم التركيز على تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية فيما يخص وظيفتي التدريب والتوظيف نظرا لأن الحدود الموضوعية لبحثنا اقتصرت على هاتين الوظيفتين، وفيما يلي عرض لهذه التطبيقات:

أولا: تطبيقات التوظيف

تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب واستقطاب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية.

إن نظام الاستقطاب الفاعل يحقق للمؤسسة ما يلي:[1]

- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة.
- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب(مثل المقابلة-الاختيار...).
- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف.
- توفير المعلومات اللازمة لتقويم عملية الاستقطاب وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.
- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف.
- زيادة أعداد المرشحين من المؤهلين بدرجة كبيرة والذين يملكون أعلى المهارات والتسريع بملء الشواغر من قبلهم، وبذلك يتمكن المديرون من تحديد المصادر التي تهيء أكثر العاملين نجاحا في المستقبل.

[1] د.سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 329-330.

- زيادة معايير الاختيار سواء أكانت تلك المعايير موضوعية مرتبطة بالعمل أم معايير ذاتية كبعض السمات الشخصية.

ثانيا: تطبيقات التدريب والتطوير المهني

تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج، وكلف التدريب، إضافة إلى معلومات حول مهارات العاملين والنشاطات التدريبية الضرورية.

إن قاعدة البيانات الخاصة بإدارة التدريب تتضمن البيانات التدريبية، إضافة إلى شهادة المهارات والخبرة التعليمية، كما وأنه بالإمكان استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة التدريبية مرتفعة فيها، إذ أن هذه المعلومات يمكن استخدامها في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية.

إضافة إلى المعلومات الخاصة بتكاليف التدريب، فإن قاعدة البيانات توفر بيانات حول البحوث والمجالات العلمية والمصادر المعرفية لمساعدة العاملين في تعلمهم وإطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية.

أما فيما يتعلق بتطبيقات التطوير المهني فتتمثل في تحديد الميول المهنية وقيم العمل والأهداف المهنية.

كما وأن نظام المعلومات قد يوفر خططا للتطوير المهني تحتوي على معلومات مهمة كنقاط القوة في المهارات المطلوبة، والحاجات التدريبية والتطويرية الأساسية للمواقع الإدارية العليا.

إن تطبيقات التطوير المهني تساعد الإدارة في تحسين فاعلية الأداء ومساعدة العاملين في تحديد ميولهم المهنية وتقديم النصح والإرشاد للعاملين فيما يتعلق بالفرص المتوفرة في المؤسسة كاستحداث وظائف جديدة.[1]

الجدول رقم (13) أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية

الأهداف التنافسية للموارد البشرية	أنظمة معالجة المعلومات	أنظمة دعم القرار	الأنظمة الخبيرة
قيادة الكلفة بعمل الأفراد بكفاءة عالية	تقليل استخدام الورق. تقارير معيارية، زيادة الدقة في المعالجة. انتشار التقارير عبر الأقسام. الإنذار المبكر عن أي انحراف عن الأهداف المحددة.	زيادة الفرصة للابتكار في مجال الرقابة على تكاليف الموارد البشرية.	انخفاض الحاجة لخبراء الموارد البشرية، المساعدة في توزيع البيانات الخاصة يكلف التدريب على عموم العاملين في المؤسسة.

[1] Bernard Martony, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines-Pilotage social et performances,** 4é édition, Dunod, Paris, , 2001, p 210.

الجودة رضا الزبون يعمل الأفراد بكفاءة ومهارة	زيادة الوقت المخصص في تحقيق متطلبات الجودة. إعداد التقارير الخاصة بالجودة. زيادة إدراك أهمية معلومات الموارد البرشية وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات الجودة.	زيادة الفرصة للابتكار والإبداع في نوعية الموارد البشرية وكذلك في رضا الزبون.	تمكين المديرين التنفيذيين من اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية. زيادة استخدام البرامج الخاصة برضا المستخدمين وكذلك رضا الزبائن. فهم أكبر للاحتياجات في نوعية الموارد البشرية.
الابتكار يعمل الأفراد برؤية استراتيجية	زيادة الوقت المكرس لإبداع الموارد البشرية. الإدراك والتشخيص السريع للانحرافات عن الأهداف.	دعم الاختراعات والإبداع. اختيار السجلات والوثائق وتحديدها.	فهم مستلزمات الإبداع مع توفير في وقت المديرين التنفيذيين المكرس لدعم الإبداع والإبتكار.

المصدر: د.سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 326-327

المطلب الخامس: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية

أثر التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرا كبيرا على جميع مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية، ونستعرض هنا بعض استخدامات شبكة الإنترنت والإنترانت ونظم المعلومات في ممارسة المهام المختلفة لإدارة الموارد البشرية:

1- الإنترنت والموراد البشرية:

تعتبر الإنترنت مصدرا ممتازا للبحث عن مختلف أنواع المعلومات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وللإلمام بجميع التطورات في هذا الحقل. ويعتمد الكثير من مديري الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة على الإنترنت للقيام بمهام أساسية مثل: استقطاب القوى العاملة، وإجراء البحوث، وإرسال البريد الإلكتروني، وتنفيذ الدورات التدريبية والاتصال مع الزملاء.

- **استقطاب الموظفين الأكفاء** : لقد كان الاستقطاب من أوائل المهام التي تم تنفيذها إلكترونيا، كما أن هناك اليوم نظم متطورة جدا في عملية استقطاب الكفاءات من الموظفين و هذه النظم تستخدم التكنولوجيا مثال على ذلك استخدامات الشركة للانترنت حيث يتم وضع موقع للشركة على الشبكة يتم من خلاله التعريف بما تقوم به من خدمات و ما فيها من مميزات ، و كذلك يضم الموقع اعلانات الشركة عن الوظائف الشاغرة بها حيث باستطاعة أي فرد من أي مكان في العالم بعد دخول موقع الشركة في شبكة الانترنت أن يتقدم

للوظائف المعلن عنها إذا ما استوفى الشروط المدرجة في تلك الوظيفة و هو ما يعرف أحيانا بنظام التعيين الالكتروني (Electronic Employment System). و من المعروف الآن أن هناك أهمية كبيرة في تنويع مصادر جلب الموظفين و نوعية الموظفين حيث أن هناك اختلاف في نمط التفكير و الخبرة في التعامل لغرض اكتساب أفكار جديدة و تطوير التعامل مع الزبائن ، فاليابابي و الأوربي و الهندي و الافريقي و العربي كل له أسلوب مختلف في التفاعل و لكن إذا أمكن جمع هؤلاء في قالب واحد ليعملوا ضمن فريق واحد فيمكن الحصول على أفكار جديدة و متميزة تساهم في تطور و تقدم المؤسسة.

وتوفر شبكة الإنترنت أيضا إمكانية الاشتراك في حلقات ومجموعات نقاشية. ومجموعات أخبار وندوات وملتقيات مهنية متخصصة تمثل فائدة كبيرة لموظفي الموارد البشرية. فهي تمكنهم من تبادل المعلومات حول جميع الموضوعات التي تهمهم في مجالات مثل: التدريب ونظم الأجور والمزايا والمتطلبات القانونية وغيرها.[1]

2- شبكة الإنترانت:

تعتبر الإنترانت شبكة إلكترونية خاصة يتم تركيبها وتشغيلها بداخل المؤسسة الواحدة، لتمكن العاملين من الاتصال ببعضهم البعض ولتوزيع ونشر المعلومات والمعارف بداخل المؤسسة ككل.

وعادة ما تقوم المؤسسات بتركيب الإنترانت لاستخدام العاملين، ولكن في بعض الأحيان قد يتاح الاستخدام أيضا لبعض المؤسسات الشريكة في مجال الأعمال، أو للعملاء، مع وضع بعض الضمانات لتحقيق سرية وأمان الاستخدام.

وتوفر الإنترانت أساليب جديدة لإنجاز المهام في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن ضمن الاستخدامات الشائعة لها ما يلي:[2]

- إنشاء دليل إلكتروني للعاملين بدلا من الدليل الورقي.
- الإعلان عن الوظائف الشاغرة إلكترونيا وتيسير البحث عن المؤهلات والمهارات المطلوبة للقيام بالعمل من خلال البرامج الخاصة بذلك.
- توفير معلومات عن عدد أيام العطلات المتاحة للعاملين دون الحاجة إلى الذهاب شخصيا إلى إدارة الموارد البشرية للاستعلام.
- إجراء تقييم للأداء من خلال استطلاع رأي الزملاء إلكترونيا.
- توفير وسائل أكثر جاذبية للاتصال بالعاملين تستخدم الفيديو والرسومات لجذب الانتباه.
- تمكين العاملين من تحديث بياناتهم الشخصية إلكترونيا وكذلك إدخال تغييرات على اختياراتهم من حزم المزايا التي توفرها المؤسسة بناء على النماذج والتنبؤات المتوفرة على الشبكة.

[1] أ.د سمير محمد عبد الوهاب، أ.د ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

[2] المرجع نفسه، ص 236.

- تخطيط الإحلال الوظيفي وتيسير عملية البحث عن العاملين ذوي المهارات المطلوبة لملء الوظائف الشاغرة.

3-التوظيف في ظل التقدم التكنولوجي:

تلعب عملية التوظيف دوراً كبيراً و مهماً خاصة فيما يتعلق بالإختيار الأمثل للموظفين الذين يؤمنون بالتغيير و التطور و لهم الرغبة في تطوير الذات و مسايرة التقدم في مجال عملهم، هناك الآن تقدم كبير فيما يخص عملية اختيار الموظف المناسب وقد تم إدخال اختبارات سيكولوجية أو ما يعرف بعلم النفس في برمجيات خاصة لتساعد دوائر التوظيف على الإختيار و مثال ذلك ما يعرف بـــأدوات مايرز برجز Myers-Briggs (Type Instrument MBTI) لتقييم الشخصية من أربعة جوانب أو بأربعة معايير وموازين مختلفة. هذه الدراسات السيكولوجية تم تصميمها خصيصا لتساعد على معرفة السلوك الشخصي و بالتالي اختيار الرجل المناسب الذي تحتاجه المؤسسة كما أن هناك نظم عديدة لقياس الذكاء و قوة الادراك للأشياء و التي تسمى بـــ (I Q tests) و الهدف من هذه الدراسات و غيرها من الدراسات هي لاستقطاب أحسن الكفاءات.

4-البريد الالكتروني في انجاز المعاملات:

إن السرعة و الجودة و تقليل التكلفة هي ميزات تسعى كل مؤسسة للحصول عليها ، و قد أصبحت كثير من المؤسسات اليوم لا تستخدم الأوراق في تعاملها داخليا في توجيه الرسائل أو كتابة المحاضر بل تستخدم نظام البريد الالكتروني لما فيه من مميزات مثل امكانية تعديل أو ارسال نفس الرسالة إلى عدة أشخاص و تقليل التكلفة و الوقت ، بالإضافة إلى تجنب حدوث التشويش عند قيام الإدارة العليا بتوجيه أية ارشادات إلى كافة الموظفين مثلا. كما أن البريد الاكتروني يسهل عملية الشفافية المطلوبة في الإدارات الجديدة ، و يقلل من الفجوة بين الموظف و الإدارة وذلك بمخاطبة الموظف مباشرة ؛ و غيرها من الاستخدامات التي تدخل في صلب الإدارة الالكترونية .

5-نظام تقييم الأداء:

يعتبر نظام تقييم الأداء من أحد أهم الوسائل لمعرفة تقدم الموظف و تطوره و بالتالي تنميته ، و قد كان سابقا يتم تقييم الموظف من قبل رئيسه المباشر و يعتمد هذا النوع من التقييم – إلى درجة كبيرة – على علاقة الموظف بالمدير أو مسؤوله المباشر فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الموظف على درجة عالية خاصة في الدوائر الحكومية أو المؤسسات العامة المملوكة للدولة . إلا أننا نرى أن هذا المفهوم أو هذا النوع من المعاملة بدأ يتلاشى مع التقدم التكنولوجي والتطور و إعادة الهيكلة و غيرها من الأمور التي تفرض على المؤسسات تبني رؤية مستقبلية واضحة المعالم و كذلك تولى كوادر شابة جديدة للمناصب ، كما لا يخفى على أحد أن هناك توجه جديد في إدارات الموارد البشرية تدعم فكرة تقييم الأداء على ضوء النتائج التي يحققها الموظف حيث يتم وضع أهداف معينة لكل موظف و وظيفة و يتم قياس مدى تحقيق هذه الأهداف و بالتالي النتيجة .

هناك اليوم كثير من برمجيات تقييم الأداء بالأهداف وقد تم وضع هذه البرمجيات في الكمبيوتر حيث يستطيع الموظف أن يقيم نفسه أولا و يمكن معرفة ما إذا كان قد حقق الهدف الموضوع له أم لا، قبل أن يقيمه مسؤوله المباشر فلا يكون هناك عملية محاباة ، و يعمل الموظف على تحسين و تطوير نفسه لرأب أوجه القصور أو الجوانب الضعيفة فيه ، كما يعمل على الاستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها. ويمكن تحقيق كل هذا إذا كانت الأهداف الموضوعة قد روعي فيها أن تكون أهداف محددة و يمكن قياسها.

6-النظام الإليكتروني في إدارة الأعمال و التعامل مع الموظفين:

إن التقدم التكنولوجي ساعد كثيراً في تقليل التكلفة و الوقت في كثير من الأمور فبالنسبة للموارد البشرية يمكن استغلال هذه الميزة في وضع برامج خاصة لطلب الاجازات المختلفة مثل الاجازة السنوية أو المرضية أو الإضطرارية وذلك بتعبئة هذه الإستمارات الكترونيا و ارسالها إلى المسؤول المباشر الكترونيا للحصول على عدم ممانعة ومن ثم يقوم المسؤول المباشر بارسالها إلى شؤون الموظفين الكترونيا أيضا و يتم اشعار الموظف بالموافقة أو عدمه الكترونيا كل هذه الأعمال توفر الوقت و المال في آن واحد .أو بالنسبة إلى التعليم عن بعد فهناك جامعات بدأت تنتشر في العالم تستخدم فيها الانترنت و يتم انتساب الفرد الذي ظروفه العملية أو المادية أو بعده عن الجامعات لا تسمح له بالالتحاق بالجامعات التقليدية حيث يكون هناك محاضرات و مناقشات، و قد يكون من الأفضل على الشركات جمع عدة أشخاص لا يقل عن عشرة لهم الرغبة في التعلم عن بعد و يجيدون اللغة الانجليزية في صف دراسي واحد لتقليل التكلفة.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي في مقدمتها الموارد البشرية. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة، وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المؤسسة من جهة، ووفق متطلبات عملاء المؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أحد أهم المواضيع التي مازالت تلاقي الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل مجموعة من الباحثين، وحصل تطور في مفهوم الميزة التنافسية حين وصف "شاندلر" و"هوفر" (Schendler&Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد. ثم وضع كل من "بورتر" و"داي" (Porter,1985 &Day,1984) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أن الميزة التنافسية تعد هدف الاستراتيجية، أو كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى

المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

تعريف (M.Porter) للميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية إبداع.

نلاحظ من هذا التعريف أنه يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع.

تعريف علي السلمي للميزة التافسية:

"مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والإختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".[1]

ويعرف **نبيل مرسي خليل** الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة. وبصفة عامة تنقسم استراتيجيات التنافس إلى نوعين رئيسيين هما:

(1) قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل)، (2) التمييز وتحقيق ميزة الجودة الأعلى".[2]

هذا التعريف يرتكز على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس.

فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها. وبهذا يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية خاصة البشرية ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية

أولا: المقاربة المبنية على الموارد (Ressource Based Veiw)

يفرض التوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة على المؤسسات الاقتصادية العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على الموارد الداخلية والكفاءات المحورية، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

وتوجد ضمن المنظور المرتكز على الموارد الداخلية والكفاءات عدة مقاربات منها سلسلة القيمة ل(Porter) حيث يرى في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة ومن ثم عن الميزة

[1] د. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص 104.

[2] د. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37-38.

التنافسية، أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر على ميزة المؤسسة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين.

اتجه التحليل الاستراتيجي نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية خلق وامتلاك الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد (Ressource Based Veiw) وضمن هذا الإطار نحاول إبراز أهمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها المحدد الأساسي للميزة التنافسية في ظل الانتقال نحو اقتصاد مبني على المعرفة.

يتطلب تحليل أثر الموارد في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية حسب (Barney , 1991) ، تحديد مضمون كل من الموارد والميزة التنافسية المستدامة باعتبارها مرتكزات المقاربة المبنية على الموارد. فالموارد تشتمل على مجموع الأصول، القدرات، أو الطاقات، الإجراءات التنظيمية، الخصائص، المعلومات، المعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاعتها.

كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها أصول محسوسة وغير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، ومن ضمنها الموارد البشرية.

إن الميزة التنافسية المستدامة هي تلك الميزة التي تتحقق من خلال انتهاج المؤسسة لاستراتيجية خالقة للقيمة وغير معتمدة من طرف أي متنافس حالي أو محتمل.

إذن الموارد البشرية هي عبارة عن رأس مال بشري الذي يضم: التكوين، الخبرة، التحكيم، الذكاء، علاقات المسيرين وخبراتهم.

– دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية:[1]

تتمثل الإشكالية الرئيسية في مدخل الموارد في كيفية تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات أو كفاءات محورية، وهو الأمر الذي يحقق الميزة التنافسية، بمعنى: ما هي الخطوات الأساسية التي يجب على المؤسسة تطبيقها كي يتم هذا التحويل، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية؟ وقبل هذا ما المقصود بمصطلح الكفاءات المحورية؟ وما هي أهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

تذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات المحورية، التي تعرف على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة

[1] د. الداوي الشيخ، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، مارس 2004.

أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس".

بتعبير آخر الكفاءات المحورية تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انساحبها مرهون بها.

ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء المؤسسة، وهناك عدة أمثلة عن الكفاءات المحورية لشركات عالمية فعلى سبيل المثال تتمتع شركة (soney) بكفاءات محورية تتجسد في قدرتها على تصميم وتقديم منتجات ذات أحجام صغيرة، ومن ثم إضافة قيمة للزبون حيث يمكنه حمل المنتوج بسهولة.

وتجدر الإشارة أن الكفاءات المحورية تتميز بخاصتين أساسيتين هما:

أ- خلق القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتوج النهائي الذي يحصل عليه.

ب- التميز والتفرد عن المتنافسين، كما يصعب تقليدها.

وفي ظل تعاظم الاهتمام بالمنافسة المرتكزة على الكفاءات ظهرت إلى الوجود نظرية جديدة تفترض المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة.

وتسمح القدرات التنافسية للمؤسسات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة مثل شركة موتورولا التي كانت أول من ابتكر الهاتف المحمول، كذلك تحقق القدرات التنافسية للمؤسسة اختراق مجال تنافسي جديد، كما تمثل القدرة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالا للبحث عن الفرص المماثلة.

يمكن القول أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة، وتطبيق أسعار تنافسية منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، وتحقيق النمو والبقاء أطول ما يمكن.

- دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة:[1]

يلعب التدريب دورا مؤثرا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويذهب بعض الباحثين إلى القول أن نقص الاستثمار في التدريب يمثل أحد الأسباب التي ساهمت في تدني القدرة التنافسية للشركات اليابانية وما ترتب عن ذلك من انخفاض حصتها السوقية في الأسواق المحلية والخارجية، على سبيل المثال تنفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولار للعامل في السنة على التدريب، بينما تنفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولار للعامل في السنة، في مجال التدريب. ورغم ذلك فإن تجربة الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها تؤكد أن التدريب يلعب دورا حاسما في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية.

[1] د. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص 335.

والسؤال: لماذا تعتقد هذه المؤسسات وغيرها أن الاستثمار في التدريب سوف يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية؟ والإجابة بسيطة تكمن في أن المؤسسة التي تنجح في التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية مثل تحدي العولمة، وتحدي الجودة والتحدي التكنولوجي والتحدي التنافسي، والتحدي الثقافي والاجتماعي تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة.

ثانيا– طرق بناء إدارة الموارد البشرية لميزة تنافسية:

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها وهي: تطبيق الاستراتيجية، والتعامل مع التغيير، وبناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة، ويتضح ذلك على النحو التالي:[1]

1–1 دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق استراتيجية المؤسسة:

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المؤسسة، وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل.

والشيء المؤكد أن المؤسسة التي تملك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للاستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، حيث يتطلب تطوير استراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، وإتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وإمكانياتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة باستراتيجية المؤسسة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا وتطويرا للاستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

ومن أهم المتغيرات ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتناولها التحليل البيئي ما يلي:

- **المنافسة:**

تؤثر المنافسة داخل النشاط تأثيرا عميقا على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يؤدي إلى تغيير مداخل إدارة الموارد البشرية والمداخل التكنولوجية المستخدمة، ومن بين المداخل التي تم استخدامها، مدخل

[1] د.مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص (21–24).

إدارة الجودة الشاملة، ونظام الرقابة على المخزون الذي يطلق عليه في الوقت المناسب (Just in time) والمقارنة المرجعية(Banchmarking).

- **التغييرات في الطلب والعرض من العمالة:**

يعتبر التغير في الطلب والعرض من العمالة من القضايا الهامة، فمن الضروري أن تقوم المؤسسات بالإستغلال الكفء لرأس مالها البشري وإمكانياتها التنظيمية نفس قدر اهتمامها باستغلال أموالها وإمكانياتها المادية من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية، ولأن تكاليف العمالة تشكل حوالي 80% من تكاليف التشغيل ولأن معظم المؤسسات تتنافس على أساس السعر فإن إدارة سوق العمل تعد أحد الأنشطة الحرجة لإدارة الموارد البشرية.

- **التشريعات الحكومية وقوانين العمل:**

تؤثر التشريعات الحكومية وقوانين العمل السائدة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إن اتخاذ أي قرار يتعلق بالأفراد قد يكون له عواقب قانونية فمثلا تعيين الأفراد، وفصلهم، وشروط التوظيف ومتابعة سلوكيات العاملين أثناء العمل، والقضايا المتعلقة باتحادات العمال تتضمن جوانب قانونية، ويتطلب ذلك من متخذ القرار وضعها في الحسبان.

1-2 إدارة الموارد البشرية والقدرة على التغيير:

تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الإستخدام السليم لأدوات وخبرات الموارد البشرية، إضافة إلى أن دور إدارة الموارد البشرية يبرز أيضا في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

1-3 إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة:

يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المؤسسة في مجموعة القيم والإفتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة.

ويعد خلق الإلتزام نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز والاتصالات وتقييم الأداء.

المطلب الثالث: نموذج مقترح لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في مؤسسات الأعمال (نموذج فيفر Pfefer):

إن تحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف بالنسبة للمؤسسة إلى كونه ميزة استراتيجية.

إن الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمؤسسات من خلال طريقة قيامها بتنظيم وأداء أنشطتها، يمكن أن تكون تلك الميزة التنافسية ميزة مستمرة للمؤسسة بحيث تميز المؤسسة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة، كما لا يمكن تكرار المنافع المترتبة عليها.

والمؤسسات عادة تحقق الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستمرة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لا بد وأن تتسم بأربعة سمات أساسية، وهي:[1]

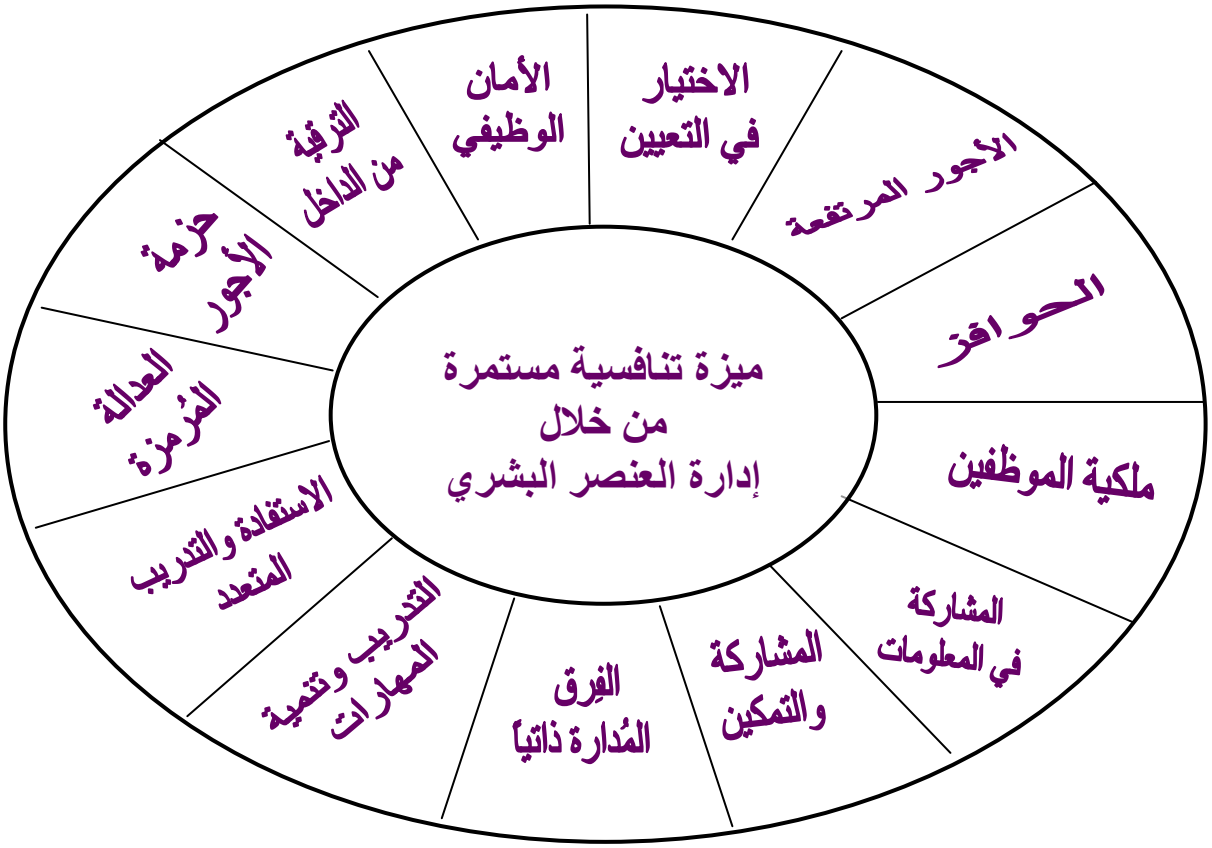
- أن تكون قادرة على إضافة قيمة.
- أن تكون نادرة أو فريدة من نوعها.
- أن يكون من الصعب على المؤسسات المنافسة أن تحاكيها أو تقلدها.
- أن تكون غير قابلة لأن يحل محلها أي بديل.

لقد قام (**فيفر**) باقتراح نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال الإدارة الفعالة للأفراد، وإن أساس بناء هذا النموذج هو العنصر البشري، على اعتبار أنه كلما زادت الإدارة الفعالة للعنصر البشري في أي مؤسسة، أدى ذلك إلى أداء اقتصادي متميز مترتب أساسا على وجود ميزة تنافسية مستمرة تعتمد على رأس المال البشري.

يُعدّ العنصر البشري في هذا الصدد هو أكثر موارد المؤسسة إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة وذلك إذا ما تمت الإدارة الفعالة له بشكل مستمر ومتكامل. و الشكل التالي يبين نموذج (فيفر) الذي يقترح 13 ممارسة للإدارة الفعالة للعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة. وقد استمد (فيفر) تلك الممارسات من واقع تجارب كبرى المؤسسات على مستوى العالم وهو ما يوفر فرصة للمؤسسات التي تسعى إلى عالمية أنشطتها لتبني تطبيق تلك الممارسات بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

الشكل رقم (19) نموذج (فيفر) لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري في المؤسسات:

[1] سملالي يحضيه، بلالي أحمد، **الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية** الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 3.



المصدر: رانـــيـــة أحـــمـــد عـــزمـــي، باحثة دكتوراة بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية، **نحو ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال**، من الموقع الشبكي:
http://www.publichealth.pitt.edu/supercourse/SupercoursePPT/24011-25001/24531.ppt

السؤال الذي تطرحه أي مؤسسة بصفة عامة، و مؤسسات الاتصالات بصفة خاصة كيف تحقق القيادة تفوق وميزة تنافسية طويلة المدى؟

في الممارسات الإدارية الآتية الإجابة المناسبة للاستفادة منها من قبل القادة من أجل **توفير مناخ ملائم للتمكين وخلق عمالة قادرة على التغيير**، ولا يمكن أن تؤخذ بشكل جزئي، وإنما بشكل متكامل ومتوازن بعضها مع بعض، فهناك تداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينها، أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، وهذا شرح لهذه المقتضيات أو المتطلبات كما جاءت في الشكل رقم (19):

أولا: الأمان الوظيفي

إن عدم الاطمئنان وعدم الأمان الوظيفي يخلق خوفا وتوترا يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس، وبالتالي يؤدي إلى القيام بالمهام بروح معنوية منخفضة، ومن غير تفكير خلاّق ومستقل في الأعمال التي يقوم بها، فإن الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع والتمكين، فلا ينتظر من إنسان يتوقع إحالته على التقاعد أو التسريح، أن يفكر بهدوء أو يخطط برؤية للمستقبل، وإنما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل، الذي صار سمة في هذا الوقت في الكثير من المؤسسات، والأمان الوظيفي في المؤسسة

يعطي رسالة للمرؤوسين مفادها: اهتمام المؤسسة وانتماؤها لموظفيها، وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والموظفين.

أما الإدارة التي ترى أن موظفيها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة، فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق ولاء أو انتماء متبادل بين الطرفين، ولن تخلق لدى الموظفين الإحساس بأهداف وغايات المؤسسة للدفاع عنها، والأمان الوظيفي كما يؤكد (Pfeffer, 1994) يعزز انخراط الموظفين ومشاركتهم، لأنهم في هذه الحالة سيتوافر لديهم الاستعداد للمساهمة في تقديم جهد إضافي.

كذلك فإن المؤسسة التي تتميز بالأمان الوظيفي وتعلم مقدما أن الموظف سيكون مستقرا في العمل لمدة طويلة من الزمن فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل واختيار من ينسجم مع قيم وثقافة المؤسسة، ولا تستطيع المؤسسة في هذه الحالة الاستهانة في عملية الانتقاء، لأنه سينتج عن سوء الانتقاء بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المؤسسة بسياسة الأمان الوظيفي، الأمر الذي سيكلفها تكاليف كبيرة بوجود أفراد بأداء متدني وإنتاجية سيئة.

المقتضى 1: الموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين.

ثانيا: الانتقائية في التعيين

الأمن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه أن تكون المؤسسة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعني الانتقائية في التعيين أن تبذل المؤسسة جهدا خاصا في عمليات التوظيف والتشغيل والانتقاء والتعيين.

والجدير بالذكر هنا أن ممارسات الكثير من المؤسسات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات اجتماعية تؤدي إلى الجنوح بعيدا عن ممارسات المؤسسات الناجحة، وتشتكي الإدارة من أن موظفيها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلا عن حب المشاركة والتمكين.

وهذا في واقع الحال قد يعود لممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين لذلك، فإن أهم مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق بالانتقاء. وإدارة الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات المصيرية التي تبدأ بأهم حلقة في هذه السلسلة وهي الانتقاء التي قد تعد الخطوة الأساسية والقاعدة الأساسية المفصلية لبقية أدوات وعناصر الموارد البشرية التي تتعلق: بالتهيئة والتدريب وتطوير الأداء وفهم قيم المؤسسة والتناغم مع النسيج الاجتماعي لبقية أفراد المؤسسة، بحيث تقوم الإدارة بانتقاء موظفين بمواصفات تلتقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة.

فمن الأفراد لا يمكن أن يؤدي أي عمل دون اشراف وتوجيه واضح، ومنهم من لا يمكنه تأدية أي واجب يحتمل التفكير المستقل، فهو يريد الأمور أن تكون واضحة دون أي مجال للغموض، وكثير من الناس من يحب أن يطلب منه أداء مهام، وأن يمنح مع هذه المهام مرشدا بخطوات محددة يسترشد به لتأدية العمل من أوله إلى آخره.

ومنهم بالمقابل من يتمتع بقدرات شخصية وعلمية أو فنية لا يحتمل معها المراقبة المستمرة والإشراف المباشر، هؤلاء يرغبون من مديرهم أن يخبروهم عما عو مطلوب أو عن المهام بشكل عام، ومن ثم أن يترك لهم المجال والحرية لتأدية عملهم بالطريقة التي تناسبهم، فالناس أنواع، وتستطيع أن تقرر بصفتك مديرا للموارد البشرية، إذا توافرت الظروف المناسبة لاختيار الصنف المناسب من الأفراد دون عشوائية في الانتقاء والتعيين.

خلاصة القول أن توافر موظفين متمكّنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين، هذه المواصفات من الممكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات وبناء معايير خاصة للانتقاء يتم اعتمادها في تلك المقابلات.

المقتضى2: تمكين الموظفين يعتمد على تعيين وانتقاء الموظفين.

ثالثا: الأجور العالية

تنص قوانين سوق العمل على أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدد للجهد الذي يبذله، فلا يجوز حسب أسس سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه لصاحب العمل، هذا صحيح حسب قوانين سوق العمل، ولكن إذا أرادت مؤسسة ما أن تنتقي أفرادا بنوعيات متميزة وتريد من هؤلاء أن يستمروا في العمل معها ليصبحوا رأس مال حقيقي في المؤسسة، فعلى المؤسسة ألا تتقيد كثيرا بقوانين سوق العمل، وأن تمنح موظفيها أجورا أعلى من المنافسين، لأن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المتقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساعد إدارة الموارد الشرية في المؤسسة بأن تكون أكثر انتقائية. ودفع رواتب أعلى يساهم في المحافظة على الأفراد من ترك العمل والتسرب إلى المنافسين، وربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة الموظف، أي أن المؤسسة تثمن عاليا أفرادها فتعطيهم رواتب أعلى من المنافسين.

الكثير من المؤسسات تدفع لموظفيها رواتب متدنية على فرضية مفادها: أن تقليل الأجور يؤدي مباشرة إلى تقليل تكاليف العمل، علما بأن تكاليف العمل ليست محصلة لتكاليف الأجور فحسب، بل هي محصلة لمستوى إنتاجية العاملين أيضا، فمثلا شركة نيو يونايتد موتور (New United Motor) وهي عبارة عن تحالف بين كل من جنرال موتورز وشركة تويوتا في كاليفورنيا تدفع هذه الشركة لموظفيها أجورا أعلى من الأجور التي يدفعها المنافسون في مختلف شركات صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع ذلك فتكاليف العمل في هذه الشركة أقل من المعدل العام في صناعة السيارات، بسبب ارتفاع مستوى إنتاجية العامل، وقد أكد (Pfeffer, 1994) على الفوائد الآتية نتيجة لزيادة أجور العاملين:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- زيادة مستوى الإنتاج.
- زيادة مستوى الانتماء.
- تقليل دوران العمل.

- زيادة ربحية المؤسسة.

فلابد من التفكير الإداري الخلاق في كيفية تحسين مستويات الإنتاج كما ونوعا، لأن تخفيض أجور العاملين كما أشرنا سابقا لا يعني تخفيض نفقات العمل، ولكن تحسين مستويات الإنتاجية كما ونوعا، لن يؤدي إلا إلى زيادة الأرباح وبالتالي خفض التكاليف.

والخطورة التي تكمن في خفض الأجور بقصد خفض التكاليف تؤدي في كثير من الحالات إلى تكوين مشاعر سلبية لدى الموظفين، وحالات من الاستياء الجماعي الذي يؤدي إلى نوع من الإجماع غير المعلن على تقليل مستويات إنتاجيتهم، وقد يعمد المديرون إلى المراقبة والتشديد على كميات الإنتاج ومستوياته، ولكن من غير الممكن ضبط نوعية الأداء وخاصة في الأعمال التي تتطلب دافعا داخليا لخلق نوعية أفضل، وهذا ينطبق بشكل خاص على قطاعات الخدمات التي تعتمد فيها نوعية الخدمة بشكل أساسي على مدة استعداد مقدم الخدمة أي الموظف الذي يحتك بشكل مباشر بالزبائن.

المقتضى 3: الأجور العالية تساعد العاملين على التمكين ومقتضيات التمكين.

رابعا: الحوافز

لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء، فهنالك أيضا حوافز معنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي. ومن أفضل أنواع الحوافز تلك التي قامت بتطبيقها شركة (Linclon Electric) من خلال المكافآت المرتبطة بالأداء والتي تمنح للموظفين حسب ربحية الشركة من أجل تشجيع الموظفين على الانتماء للشركة كلها، فإن ربحت ربحوا وإن خسرت خسروا، وتعتمد المكافآت أيضا على الاستحقاق الذي يعتمد بدوره على أربعة أشياء:

- استقلالية الموظف.
- جودة الأداء.
- نتائج الأداء.
- قدرة الموظف على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات وقدرته على التعاون.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح وبرامج المشاركة في المكاسب وهي التي تكون عندما يساهم العاملون من خلال جهد إضافي بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وقد بينت الأدبيات ذات العلاقة في الحوافز بأن هناك علاقة طردية بين الإنتاجية وهذا النوع من الحوافز.

المقتضى 4: التمكين يعني بذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المحاسبة، ومن يبذل جهدا إضافيا ويقبل بالمساءلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية ينبغي أن يشعر بوجود مقابل والمقابل هو الحوافز وخاصة المعنوية.

خامسا: الموظف المالك

إن تحويل الموظفين إلى مالكين بشكل أو بآخر، يشكل لديهم تحولا في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة، وتتحول بشكل خاص رؤيتهم للمؤسسة على أساس الرؤية طويلة المدى بتبني استراتيجيتها وأهدافها الحقيقية وسياستها المالية ويتكون لديهم مشاعر دفاعية بدفاعهم عن مؤسستهم ورفع مستويات الانتماء.

المقتضى 5: لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل، فكيف إذا كان الموظف صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل شريكا.

سادسا: تدفق المعلومات

إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق للمعلومات، وإن المشاركة في الأسهم وشعور العاملين بالملكية يعد أصلا على أنه حافز، ودافع قوي للمشاركة في المعلومة، والمعلومة هي مصدر قوة لصاحبها، تمنحه نوعا من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم.

والمعلومات التي يشاركون بها معلومات مالية، ومعلومات تتعلق بمركز الشركة في السوق باستخدام وسائل اتصال مكتوبة، وشفوية لنقل تلك المعلومات.

فإن كان المديرون يريدون فعلا تحقيق تفوق تنافسي في زمن لا مفر فيه من المنافسة، فإن عليهم الاعتراف بأن العنصر البشري في المؤسسة هو المصدر الرئيس لهذا التفوق، وإذا كان الأمر كذلك فإن على المديرين أيضا أن يعترفوا بحق الموظفين بالمعلومة التي أصبحت ضرورة حتمية في زمن المعلوماتية لتمكينهم من القيام بمهام وظائفهم التي تساهم في تحقيق ذلك التفوق التنافسي وتلك الميزة التنافسية، وقد يضع بعض المديرين أسبابا منطقية لحجب المعلومات خوفا من تسربها للمنافسين، في الوقت الذي تثبت التجارب أن الكثير من المعلومات التي تعد سرية يعرفها المنافسون ولا تخفى في حقيقة الأمر إلا على موظفي المؤسسة الذين هم بأمس الحاجة إليها من أجل التصرف الصحيح والقيام بمهام عملهم بوضوح وتفهم.

أما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات فقد أكدنا على أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها، وهذا كله ينظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين، فحتى يكون الموظف ممكنا فلابد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة وفي اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة أساسية على المعلومة في زمن تعد فيه المعلومات سلاحا قويا للتميز والتفوق والقرار السديد.

المقتضى 6: المعلومات متطلب أساسي من متطلبات التمكين.

سابعا: المشاركة والتمكين

تشجيع المرؤوسين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم، فإن على كل موظف أن يكون مديرا وعلى كل مدير أن يكون موظفا، يمنح أي موظف الحق في مساءلة أي موظف أو مدير آخر على أسس من الموضوعية ومصلحة المؤسسة، الحق في مساءلة الشركة عن أي موضوع دون أدنى تحفظ أو تردد.

هذه الأمثلة قد تتكرر في أي مؤسسة تتوافر فيها الإدارة التي تعامل موظفيها على أساس من الثقة التي تعتمد على التمكين والحوافز والمعلومات والمعرفة والخبرة وغيرها.

المقتضى 7: المشاركة الفاعلة هي مقوم مهم من مقومات التمكين في المؤسسات المعاصرة.

ثامنا: روح الفريق وهيكلة الوظيفة

الجماعة عادة تشكل تأثيرا كبيرا على أفرادها، فالفريق يكرس الإنسجام من خلال قيم وتقاليد الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل والأداء كما ونوعا، والفريق الذي تتم رعايته من قبل الإدارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يمنح الاستقلالية أو التمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة واقتدار.

روح الفريق يقصد بذلك تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي، فتصبح بمنزلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة.

المقتضى 8: روح الفريق هي الروح التي تعزز روح التمكين في المؤسسات المعاصرة.

تاسعا: التدريب وتطوير المهارات

إن الاستقلالية في العمل والتمكين الجماعي والأجور العالية التي يمكن أن تعطى للعاملين وبرامج التمكين تعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية، لكي يتمكنوا من تحسين عمليات العاملين وقدراتهم المعرفية، لكي يتمكنوا من تحسين العمليات التحويلية والإنتاجية في العمل، فإن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المديرون هي محاولة التوافق بين التدريب و رفع مهارات الموظفين من جهة وهيكلة العمل من جهة أخرى، بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه.

عاشرا: التدريب المتعدد

يجب أيضا أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للموظف التناوب على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب الموظف مهارات مختلفة في العمل.

فمبدأ تدريب الموظفين على مهارات متباينة في سوق العمل الرئيس للعامل بما يسمى في الإدارة بتوسيع العمل، يساهم في استثمار الأيدي العاملة في المؤسسة بكفاءة أكبر. والقدرة على التنقل في العمل من وظيفة إلى أخرى

كلما اقتضت الحاجة، فالعاملون في قسم التصنيع في شركة مازدا اليابانية لديهم القدرة والاستعداد على العمل في وظيفة المبيعات بدلا من تسريحهم من العمل.

ومحصلة ذلك وخلاصته أن الإدارة يجب عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر.

المقتضى : تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم، وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم.

أحد عشر: المساواة الاجتماعية

إن المساواة الاجتماعية هي من أهم مقومات التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه.

فيجب إلغاء مثل هذه الحواجز كموقف سيارات محجوزة لمصلحة كبار المديرين في الشركة وأماكن الأكل الخاصة بهم، هذا الواقع يعزز المساواة ويلغي الفوارق بين المستويات المختلفة، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار، ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوطة.

المقتضى 11: المساواة الاجتماعية تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هنالك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة و تميز الأداء.

اثني عشر: تقليل الفرق في الأجور

إن تقليل الفوارق الطبقية من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية يمكن تعزيزها من خلال خطوات مقنعة للموظفين مثل فوارق الأجور والرواتب بين المستويات الإدارية المختلفة، فمن غير الممكن إقناع المرؤوسين بنية الإدارة وتوجهها نحو تطبيق المساواة الاجتماعية في المؤسسة في ظل هذا التفاوت في الأجور.

وضغط تفاوت الأجور لا يعني تجاهل التفاوت في مستوى الكفاءة بين الموظفين فتقوم المؤسسات المعاصرة الناجحة بتحفيز الموظفين على رفع مستوى الكفاءة من خلال ربط الحوافز والمكافآت بالأداء والتميز والإبداع والابتكار الذي حتما يتفاوت لدى البشر.

وهذا يشجع الباحثين في الدول العربية على محاولة تحري إحصائيات للتعرف على واقع الفروقات وآثارها على أفراد المؤسسة من ناحية الكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية.

المقتضى 12: تقليل فروقات الأجور تعزز الميزة التنافسية من خلال موظفين يتمتعون بروح تعاونية عالية ودافعية واضحة، من خلال الشعور بملكية الوظيفة، وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة، وحب العمل، والشعور بالتمكين الداخلي، بدلا من الرقابة الخارجية.

ثلاثة عشر: الترقية من الداخل

الترقية من داخل المؤسسة هي عملية اعتماد المؤسسة على شغل الوظائف الشاغرة من خلال ترقية الموظفين وإحلالهم بهذه الوظائف الشاغرة من الداخل بدلا من استقطاب أفراد من خارج المؤسسة. وهذا يشجع الموظفين على الإقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية المرتقبة، وتساعد عملية الترقية من الداخل على المشاركة والتمكين لأنها تعزز ميدان الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة، وتعزز أيضا مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع، كما تساهم عملية الترقية من الداخل بدلا من الإحلال الخارجي على زيادة انتماء الموظفين لتوجهات وبرامج التغيير لدى الإدارة.

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة. لذلك فإن الموظف الذي تساعده الإدارة على كسب مهارات جديدة ومتنوعة في زمن المؤسسة المتعلمة، هذا الكسب المعرفي يساعد المؤسسة على تجديد دمائها وطاقاتها داخليا من قبل أفراد يمتلكون مقومات المعرفة والانتماء والتكيف مع الثقافة السائدة والتكيف الاجتماعي والوظيفي.

ومن الجدير ذكره هنا أن عملية الترقية من الداخل ينبغي أن تعزز بدماء جديدة من خارج المؤسسة بين الحين والآخر، لأن الاعتماد على الترقية من الداخل قد لا يكفي لسد حاجات المؤسسة على المدى الطويل، وأن تتجنب الإدارة الممارسات السلبية في التعامل مع مواردها البشرية.

المقتضى 13: الترقية من الداخل تعزز الثقة بمن هم في الداخل وتساهم في تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم.

المبحث الرابع: دراسة بيئة الاتصالات

أصبحت صناعة الاتصالات في السنوات الأخيرة من الصناعات الأسرع تطوراً في العالم ، وقد أحرزت تقدماً هائلاً كما و كيفا ، فقد طورت الدول المتقدمة في فترات مختلفة عدّة خدمات جديدة ، وذلك بتبني متواصل للتقانة المتقدمة التي أدت إلى تغييرات كبيرة في بناء شـــبكات رقمية ، تكاملية ، ذكية وشخصية كما أنها تعد العدة لبناء شبكات اتصالات حديثة ذات أداء عالي وكفاءة لتوفير خدمات اجتماعية وخدمات معلومات اقتصادية والتي دون شك ستشكل علامة بارزة للتقدم الإنساني .

المطلب الأول: الاتجاهات الحديثة في الاتصالات وأثرها على تنمية الموارد البشرية

نستعرض الاتجاهات الحديثة في قطاع الاتصالات وأثرها على تنمية الموارد البشرية من جهة، ومقدرة هذا القطاع على توفير البنية التحتية الملائمة لتحقيق التنافسية من جهة أخرى.

تتلخص الاتجاهات العالمية الحديثة في قطاع الاتصالات في تحرير هذا القطاع، والاندماج والشراكة بين المؤسسات، وثورة الاتصالات اللاسلكية، والتجارة الإلكترونية والانترنت. بعد إيجاز هذه الاتجاهات، نبين ما هي الخطط والتوجهات المستقبلية التي يجب أن تضعها شركات الاتصالات لتحقيق هذه الاتجاهات. س نركز

على بعض الأمور المهمة التي يجب أن تتبعها شركات الاتصالات، مثل: تطوير الكوادر البشرية، والتوجه نحو الزبائن، والاستجابة إلى السوق، وتقديم آخر التقنيات المتطورة والخدمات ذات المستوى العالمي.

أولا: واقع الاتصالات في الدول النامية وآفاق تطويره

لقد اقتصر تقديم خدمات الاتصالات في معظم الدول النامية على مؤسسات حكومية. ونظرًا للتطور السريع الذي يشهده هذا القطاع، وبخاصة سرعة تغير التكنولوجيا وتطورها، أصبحت مؤسسات الاتصالات غير قادرة على مواكبة هذا التغير وتلبية الطلب المتزايد على هذه الخدمات بالنوعية المقبولة. ولأهمية قطاع الاتصالات في التنمية، كان لا بد من تغيير دور الحكومات بالنسبة لهذا القطاع بحيث تصبح الحكومات مشجعة لتحديث الخدمات ومحفزة للإستثمار في هذا القطاع، بدلا من تشغيل شبكات الاتصالات كما كان في الماضي. وإن تحرير قطاع الاتصالات من القطاع العام (الحكومي) هو أحد أهم التحديات التي تواجه صانعي السياسات في هذا القطاع في معظم الدول النامية. ولحلِّ هذه المعضلة، لا بد من إعادة هيكلة قطاع الاتصالات بحيث يسمح لعدد من المشغلين بتقديم الخدمة. وقد أثبتت خبرات الدول أن فتح السوق أمام مزودي خدمات جدد هو الوسيلة الأفضل لتشجيع تطور الاتصالات وتشجيع الاستثمار المطلوب لإنشاء شبكات وطنية حديثة ولإيصال الخدمات لكافة المناطق بنوعية جيدة. ومع انتشار شبكات الحاسوب وتعدد استخداماتها، ونظرًا لاعتماد هذه الشبكات على شبكات الاتصالات لنقل المعلومات، يصبح لزامًا تحديث شبكات الاتصالات بشكل مستمر لمواكبة التكنولوجيا وتوطينها، وذلك حتى نتمكن من استخدام شبكات الحاسوب (وبخاصة الانترنت) بشكل فعال لخدمة العملية التنموية. وكل هذا لا يمكن تحقيقه إلا في جو من المنافسة في قطاع الاتصالات.

1- النواحي المؤسسية والقضايا التشريعية

من الضروري إعادة النظر في هيكلية قطاع الاتصالات في الدول النامية، وتطوير قانون الاتصالات بحيث يفصل ما بين دور الحكومة (الوزارة المعنية) وهيئة التنظيم والمشغلين. ويمكن أن يحدد القانون مهام وزارة الاتصالات.

2- شبكات الاتصالات والتقنيات المستخدمة:

إن خدمات الهواتف الثابتة هي من أقدم الخدمات انتشارا في الدول العربية. ولا تزال شبكات الاتصالات تتسم ببعض الصفات التي تحتاج لتطوير في المستقبل القريب لتصبح منظومات الاتصالات في الدول العربية قادرة على المنافسة، ومن أهم هذه السمات:

- تم تصميم شبكات الاتصالات الموجودة لنقل الصوت بشكل أساسي.

- إن عدم وجود شبكات وطنية رقمية (بسرعات منخفضة) يعيق بشكل كبير تطوير واستخدام خدمات تراسل المعطيات.
- إن معظم الشبكات الحالية لا تحتوي على الذكاء الكافي (إذا ما قورنت بالشبكات الذكية) لتقديم خدمات متقدمة لنقل الصوت.
- إن الشبكات الحالية ليس لديها المقدرة على معالجة أو تخزين المعلومات الضرورية لخدمات الفيديو.

أما فيما يتعلق بشبكات الاتصالات الأخرى في العالم العربي (مثل الهواتف المتنقلة، النداء الآلي، وتراسل المعطيات) فإن معظمها حديثة ويجري العمل باستمرار لإضافة أنظمة وخدمات جديدة.

3- مؤشرات الأداء في قطاع الاتصالات:

تعرف المؤسسات الدولية (مثل الاتحاد الدولي للاتصالات والبنك الدولي) مجموعة من المؤشرات المهمة لقياس مدى تقدم الدول المختلفة في تحرير قطاع الاتصالات والخدمات التي يقدمها. ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى نوعين : مؤشرات كيفية ومؤشرات كمية. وفيما يلي بعض **المؤشرات الكيفية** التي يحددها البنك الدولي:[1]

– تحويل مؤسسة الاتصالات إلى شركة أو مؤسسة لا تملكها الحكومة.

– فصل خدمات البريد عن الاتصالات.

– تحويل مؤسسة الاتصالات إلى شركة تعمل بموجب قانون الشركات.

– إصدار قانون الاتصالات.

– تأسيس هيئة لتنظيم قطاع الاتصالات: وقد تم ذلك في عام 1997.

– تحرير قطاع الاتصالات (الخدمات والبنية التحتية).

– خصخصة شركة الاتصالات.

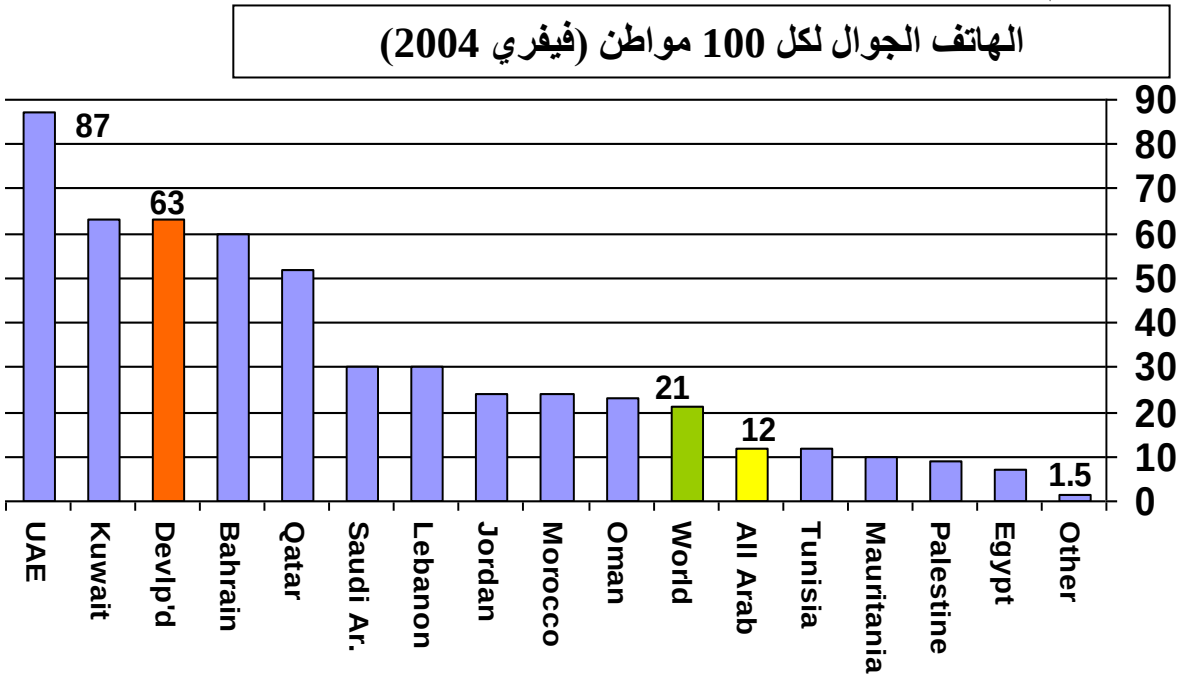
– مدى الفصل بين صانعي السياسات وهيئة تنظيم الاتصالات والمشغلين.

وفيما يتعلق **بالمؤشرات الكمية** ، نورد أدناه أهم المؤشرات في هذا المجال:

[1] د.أحمد أبو الهيجاء، **نظم الاتصالات وتحسين التنافسية**، ، الورقة الوطنية لمحور دور المعلومات والجودة في تحسين التنافسية، الأسبوع العلمي الأردني السابع العلوم والتكنولوجيا أداة تحفيز الاستثمار وإدامته، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأدرنية، ص7-8-9.

(أ) **العرض والطلب**: ويبين هذا المؤشر عدة أمور مثل سعات المقاسم الإلكترونية وعدد الخطوط في الخدمة ونسبة الانتشار (الكثافة- أو عدد خطوط الهاتف لكل 100 مواطن) وعدد الدارات الوطنية والدولية، وكذلك عدد الذين يرغبون بالحصول على الخدمة إما بتقديم طلبات للحصول عليها، أو بعدم تقديم طلبات لعلمهم المسبق أن طلباتهم لن تحقق للنقص الشديد في تقديم الخدمة في المناطق التي يقطنون بها.

الشكل رقم (20) الفجـــوة الرقـــمـــيـــة بين الدول العربية (الهاتف الجوال)



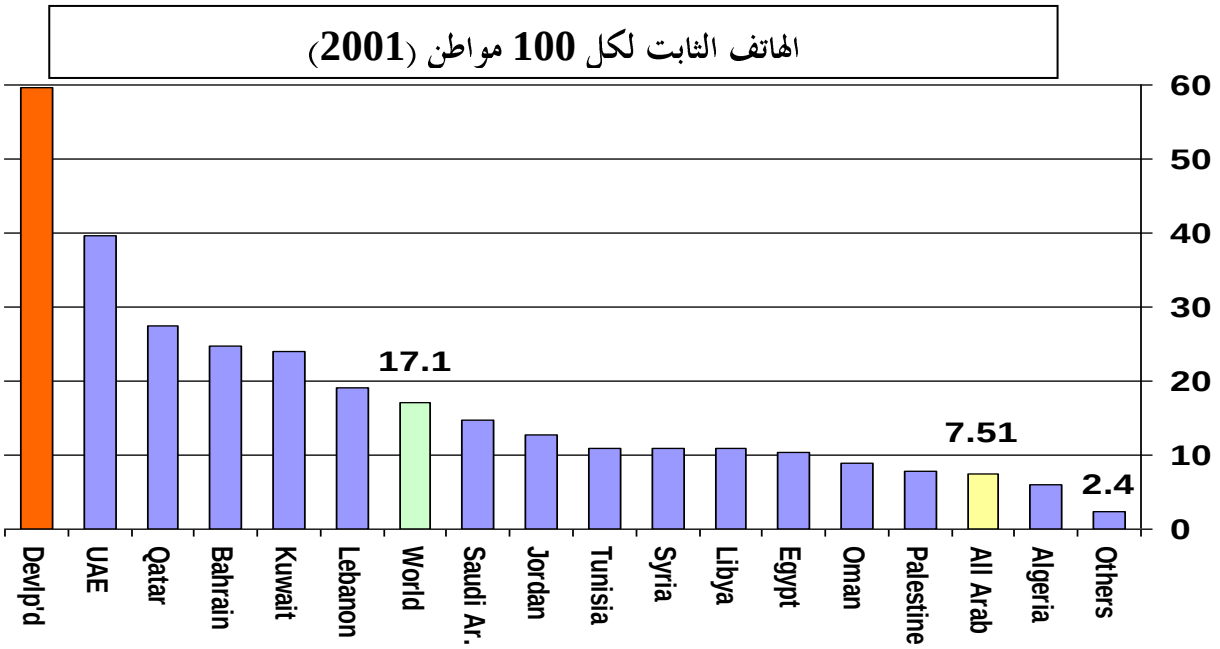
المصدر: أ.د.ابراهيم عبدالرحمن القاضي، **الاتصالات والمعلوماتية في العالم العربي**، الندوة الثالثة لآفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في العالم العربي، الرياض، 4-7 أفريل 2004، من الموقع الشبكي: http://www.ituarabic.org/presentations/ICT-Arabic.ppt بتاريخ 2007/08/07، ص10

(ب) **استغـــلال الشبكة**: ويبين هذا المؤشر مدى استغلال المقاسم العاملة (أي نسبة إشغال المقاسم) وكذلك مدى استغلال دارات الاتصال، ويحدد هذا المؤشر مدى كفاءة تشغيل الشبكة العاملة من قبل المؤسسة. وإن النسبة المثالية لاستغلال المقاسم تتراوح ما بين 80% إلى 100%، ويعتمد ذلك على عدة عوامل مثل التقنيات المستخدمة وتصميم الشبكة أساسا.

(ج) **نوعية الخدمات**: يبين هذا المؤشر مدى رضا المشتركين الذين يتلقون خدمات الاتصالات ويعتمد على عدة أمور منها معدل الأخطاء (أي عدد الأخطاء لكل خط هاتف سنوياً)، نسبة الخطوط المعطلة يوميا بالنسبة لعدد الخطوط الإجمالي، عدد الأخطاء التي يتم إصلاحها خلال يوم، التأخر في سماع رنين الهاتف بعد طلب الرقم، نسبة المكالمات التي تتم بنجاح، والوقت الذي يستغرقه مشغل الخدمات للإجابة (مثل الخدمات الوطنية والدولية والاستعلامات وغيرها). ويجب العمل لتحقيق رضا المستخدمين في المقاييس المذكورة.

(د) **إنتاجية الموارد البشرية:** يعتبر هذا من العوامل المهمة التي تقيس مدى كفاءة كوادر مؤسسات الاتصالات، ولكن ليس من السهل قياسه إذ يعتمد على عدة عوامل أخرى من أهمها التقنيات المستخدمة والكثافات السكانية في الدول. وتقاس إنتاجية الكوادر إما بعدد الموظفين لكل 1000 خط هاتف، أو بعدد الخطوط لكل موظف. وفيما يتعلق بسوق العمالة، يوجد مؤشران، الأول لقياس عدد المستخدمين في قطاع الاتصالات في الدولة، والثاني لقياس مدى كفاءة العمالة في هذا القطاع كما ورد أعلاه.
ويتراوح عدد خطوط الهاتف الثابت في دول العالم من حوالي 40 خط لكل موظف (في افريقيا) إلى حوالي 200 خط لكل موظف في عدد من الدول الغربية.

الشكل رقم (21): الفجـــوة الرقـــمـــيـــة بين الدول العربية (الهاتف الثابت)



المصدر: أ.د.ابراهيم عبدالرحمن القاضي، **الاتصالات والمعلوماتية في العالم العربي**، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(هـــ) **المؤشرات الاقتصادية:** وتؤثر هذه المؤشرات على الإقتصاد الوطني ولا بد من مقارنتها بالمؤشرات في القطاعات الأخرى لمعرفة مساهمة قطاع الاتصالات في الاقتصاد الوطني. ومن هذه المؤشرات دخل قطاع الاتصالات كنسبة من الدخل الوطني الإجمالي، مقدار الديون الخارجية في هذا القطاع مقارنة بالديون الإجمالية للدولة، ومقدار ما يدفعه أو يأخذه قطاع الإتصالات من الدول الأخرى (بدل إجراء المكالمات الدولية من الدولة وإليها). وإنه من الضروري تحليل هذه المؤشرات في ك ل دولة ومقارنتها مع الدول الأخرى.

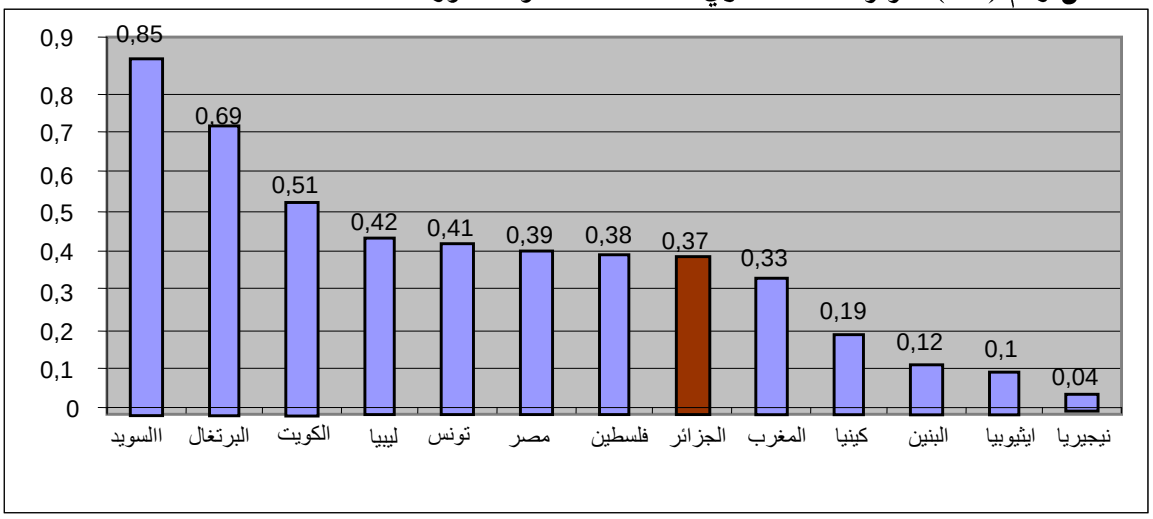
(و) **المؤشرات المالية:** وتهم هذه المؤشرات الشركات المشغلة لخدمات الاتصالات، وتضم المؤشرات التي تقيس كفاءة التشغيل (الدخل والنفقات) والربح، والممتلكات الثابتة وغيرها.

– **مستقبل الاتصالات في إفريقيا:**[1]قال يوشي اوتوسومي الأمين العام للاتحاد الدولي للاتصالات: إن سوق الاتصالات في إفريقيا شهد خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً حيث زاد عدد المستخدمين للهاتف الجوال بنسبة 1000%، وبلغ عددهم عام 2003 حوالي 56 مليون مستخدم وقال إن ذلك يعني وصول خدمات الاتصالات لمناطق لم تكن لتصل إليها من قبل. وأكد على أن الاتحاد يستهدف انتشار خدمات الاتصالات إلى كافه أنحاء العالم.

عقدت ندوة حول الاستثمار في قطاع الاتصالات وحالة صناعة الاتصالات وتقنية المعلومات في إفريقيا والعالم وإلى أين وصلت وما هو مستقبلها وما هي التحديات التي تطرحها الحالة الراهنة لهذه الصناعة؟

وأكدت الندوة على أن إفريقيا هي الأقل استخداماً للإنترنت حيث تصل هذه النسبة إلى 5.8% من السكان على الرغم من أن النسبة في أوربا تصل إلى 42% وهذا يؤكد على أن إفريقيا تحتاج إلى المزيد من الاستثمارات وسدّ الفجوة الرقمية.

الشكل رقم (22) تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات حول تطور الاتصالات 2003



المصدر: وداد اجغالف، رئيسة مصلحة التدقيق الخارجي بالوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، **إعادة هيكلة و تحرير قطاع الاتصالات في المغرب**، www.ituarabic.org/coe/SRL/Sectorreform&%20liberalization.morocco.ppt بتاريخ: 2007/01/12، ص33.

ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز
< 0,3	>= 0,3	>= 0,5	>= 0,7

وقع بنك التمويل الإفريقي عدة بروتوكولات عمل لدعم الإصلاحات الهيكلية التي قامت بها العديد من الدول الإفريقية إضافة إلى تقديم خمسة مشروعات إقليمية من أجل بناء البنية الأساسية وزيادة الاتصالات لتحسين

[1] **مجلة العالم الرقمي** –أسبوعية متخصصة تصدر كل أحد عن صحيفة الجزيرة ، العدد 74 بتاريخ: 20 جوان 2004 نقلا عن الموقع الشبكي: http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/20062004/maaa41.htm بتاريخ 2007/2/23.

الاتصال، منها مشروعات خاصة بتسهيل نشر المعرفة وكذلك إصلاح الكوادر البشرية الموجودة في تنمية الموارد البشرية وتدعيم المؤسسات الموجود.

خصائص قطاع الاتصالات في الدول النامية

يشهد وضع قطاع الاتصالات تحولا كاملا. حيث يشهد تغييرا تقنيا سريعا وكبيرا، وفتح أسواق جديدة، وتغييرا في الإطار العام للتنظيم، وتقسيم السوق، وانفجارا سريعا في الخدمات، وتعزيز الاتجاه نحو الزبون، مع الحرص الكبير على ارضاء الزبون وفي نفس الوقت ايجاد البدائل لتلبية متطلباته، إضافة إلى التركيز على العلاقات.

وكل ما سبق ذكرة يؤدي الى اهتمام أكبر بالعنصر البشري، حيث أنه يشكل الجزء الأساسي في استراتيجية المؤسسة للبقاء. وتتطلب إدارة العنصر البشري، والتي اعتبرت نشاطا ليس له أهمية استراتيجية في الادارة التقليدية، اهتماما خاصا و أصبحت أحد العوامل المهمة لنجاح الأعمال الحديثة. وقد تم التأكيد على هذا العامل بواسطة المختصين في هذا المجال حيث ذكروا أن المؤسسات التي لا تأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري قد تفشل في تحقيق أهدافها.

تتمثل خصائص قطاع الاتصالات في البلدان النامية في النقاط الآتية: [1]

- إن قطاع الاتصالات ينمو عالمياً بمعدل نمو قدره 8%- 9% سنويا . هذا النمو فيما يبدو لا علاقة له بالتقدم أو التدهور الاقتصادي العالمي . كل التوقعات تشير إلى أن هذا القطاع سيزداد نموا في المستقبل القريب .
- إن الاتصالات تحتاج إلى رأس مال كبير ، كما إن الأرباح أيضا كبيرة ، و من المثير للاهتمام أن هذه الأرباح تكون أكثر في البلدان النامية عنها في البلدان المتقدمة .
- إن مهمة التنظيم في قطاع الاتصالات متأخرة عن النشاطات العملية والتجارية.
- إن قطاع الاتصالات هو قطاع مغري، ويجذب العديد من الساعين وراء الربح السريع والمراهنات التجارية على حلبة التنافس . لهذا فإن قطاع الاتصالات جاذب للمستثمرين على النطاقين : قصير وطويل الأمد ، حتى في البلدان النامية .

لإدارة هذا القطاع لابد من إطار قانوني ومعايير ولوائح وإجراءات. والهدف العام هو موازنة المصالح التجارية للاستثمار في هذا المجال حسب المتطلبات الاجتماعية التي هي جزء من الاتصالات، والتي هي بدورها تشكل عنصراً للتنمية الاقتصادية ، الاجتماعية والثقافية والسياسية . كما أنه يجب على الأعمال

[1] جيم هريرا، **إعادة هندسة قطاع الاتصالات**، من الموقع الشبكي: www.ituarabic.org بتاريخ 2006/12/06.

التجارية التي تهتم بهذا الموضوع أن تتعهد بتقديم خدمات جيّدة النوع ولا يكون الغرض من الخدمة هو الربح فقط . وفي حالة عدم وجود النظم التي تحكم جودة الخدمة ؛ فإنه من الصعب الحصول على خدمة جيّدة .

لأن هناك حاجة لمال وفير للاستثمار وتغيرات تقنية سريعة فإن البلدان النامية تحتاج إلى دعم خارجي . ولأغراض التمويل ؛ فإن الكيانات الخارجية تكون وكالات متعددة الجوانب : مانحين ، مصارف تجارية أو مـــوردو تجهيزات . إن العون الفني والمالي يأتي من الخارج من مصنّعي التجهيزات أو أصحاب الأعمال التجارية الذين يقومون بتشغيل وصيانة الشبكات وتقديم خدمات جديدة . إن المعمول به في الوقت الحاضر هو تعدد المشاركة في قطاع الاتصالات.

– التأثير على البيئة الداخلية للمؤسسة

تحدث التطورات بسرعة وتعتمد على التغييرات التقنية وعولمة الاقتصاد، وقد أثبت الواقع العملي أن المؤسسات التي لا تحضر نفسها لمواجهة هذه التحديات لا تكون قادرة على التكيف مع التغيير الذي سوف يصيبها.

وقد فقدت الإدارة التقليدية، ونموذج مجلس إدارتها، والإطار العام لمفاهيمها، الأرضية لوجودها. وحلت بدلا من ذلك فلسفة ومفاهيم إدارية جديدة، عززت التكيف مع مقاييس مناسبة من وجهة نظر الحصول على التأثير الايجابي لذلك. وقد تأثرت النظرة التقليدية لمختصي الاتصالات نتيجة لذلك. وأدى ذلك أيضا إلى انهيار الهيكل التنظيمي العمودي الذي يعتمد على مركزية القرار ويركز على السوق المقيدة.

وقد أصبح التعامل مع العوامل الاستراتيجية أمرا مهما للغاية. ويجب بذل جهد تطويري و إجراء الأبحاث اللازمة لذلك، والتعامل مع الأهداف قصيرة الأمد ومتوسطة الأمد، بدلا من التعامل مع الأهداف طويلة الأمد فقط، وذلك لتمكين المؤسسة من الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق. ويجب أن تتضمن الاعتبارات المالية التغيرات في المخرجات والربح والتنافسية، وادخال صورة شاملة للإنتاجية والسيطرة الشاملة على الخدمة. ومن حيث العنصر البشري يجب ادخال متطلبات سلوكية جديدة، ومتطلبات أداء جديدة، ويتطلب ذلك استجابة من المجال التقليدي المساند لتقوية مساهمتها جنبا إلى جنب مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثانيا: الاتجاهات العالمية الحديثة في الاتصالات

تفيد أحدث الدراسات والبحوث العالمية في هذا المجال بأن التقارب بين مؤسسات الإتصالات في العالم قد تسارع كثيرًا. وإن الاتجاهات الرئيسية في صناعة الاتصالات في العالم يمكن تلخيصها بما يلي:

2–1 تحرير قطاع الاتصالات:

وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة التنافس في عدد كبير من الدول، كما أعطى الحرية للمؤسسات العاملة في القطاع للتوسع في أعمال أخرى قريبة من مجال الاتصالات، مثل خدمة الانترنت والتلفزيون باستخدام الكيبل (Cable TV). وإن هذا الاتجاه يؤدي إلى اتحاد الصناعات، حيث لوحظ أن كثيرًا من الصناعات المبتدئة وكذلك المؤسسات الرائدة سرعان ما يتم امتلاكها من قبل الشركات العملاقة (وخاصة الأجنبية) إذا ما كانت الأولى مبشّرة بنجاح كبير.

2-2 الإندماج والشراكة بين المؤسسات:

إن معظم شركات الاتصالات الكبيرة في العالم قد وسعت مجال عملها وامتدت إلى أسواق عالمية في قارات مختلفة، وتتسابق الشركات الآن لفرض وجودها في دول مختلفة من العالم. وقد شمل هذا التوسع الإستثمار في شركات التلفزيون عن طريق الكيبل (Cable TV) وامتلاك بعض هذه الشركات، والإئتلاف مع شركات الحاسوب مثل مايكروسوفت وسيسكو (Cisco) اللتان تعتبران من الشركات العملاقة في هذا المجال. وإن إعلان شركة America On Line (AOL) عن شراء شركة (Time Warner Inc) بمبلغ 160 مليار دولار لهو أكبر دليل على الاتجاه العالمي للإندماج والتكتل بين شركات الاتصالات. وإن هذا الإندماج بين الشركتين العملاقتين (والذي يقدر قيمته الإجمالية حوالي 350 مليار دولار) لهو أكبر اندماج شهده التاريخ.

2-3 ثورة الاتصالات اللاسلكية:

إن قطاع الاتصالات اللاسلكية يواجه الآن منافسة شديدة في معظم الأسواق العالمية. وإن الطلب على خدمة الهواتف المتنقلة ينمو بأكثر من 50% سنويا في العالم، مقارنة مع نمو خدمة الهواتف الثابتة الذي لا يتجاوز 10% في السنة. ومع استمرار ازدياد الطلب على خدمة الهواتف المتنقلة، كان من المتوقع أن يصبح عدد الهواتف المتنقلة مساويا لعدد الهواتف الثابتة في العالم ولكنه لم يساويها فقط بل تجاوزها . وهذا لا يعني بالطبع أن ينطبق ذلك على كل دولة نظرًا للتفاوت الكبير في تقديم خدمة الهواتف المتنقلة بين الدول. وعلى العكس من ذلك فإن عدد الهواتف المتنقلة قد قارب عدد الهواتف الثابتة في عدد محدود من الدول، بينما لا يزال عدد كبير جدا من الدول متأخرا في تقديم خدمة الهواتف المتنقلة إلى مواطنيها. وإن هذه الزيادة الكبيرة في خدمة الهواتف المتنقلة تؤدي إلى منافسة حادة بين الشركات المقدمة لهذه الخدمة، وسيؤدي ذلك بالتالي إلى اتصال الناس بعضهم ببعض في المستقبل بين الدول المختلفة باستخدام هذه التقنيات، ودون الحاجة للمرور من خلال شبكات الهاتف الثابت. كما أن تطوير مواصفات عالمية موحدة للهاتف المتنقل وسرعة انتشار التجوال الدولي (Roaming) يزيد من المنافسة العالمية في هذا المجال. ومن الجدير بالذكر، فإن مؤسسات المواصفات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تتجه للاتفاق على مواصفات موحدة للجيل القادم من الهاتف المتنقل. أما في أوروبا، فقد تم الاتفاق بين الدول الأوروبية، ويجري العمل على تطوير هذا الجيل.

2-4 التجارة الإلكترونية والانترنت:

إن النمو الهائل لشبكة الانترنيت في العالم وإمكانية التجارة الكترونيا باستخدام هذه الشبكة قد أدى إلى مجموعة من الاستثمارات والتكتلات بين الشركات الكبرى في مجالات الاتصالات والحاسوب والإعلام، والتي تحاول أن تضع نفسها في المكان الصحيح لتكون رائدة في مجال التجارة الإلكترونية والاقتصاد الإلكتروني. وإن النمو السريع في تراسل المعطيات قد أجبر كبرى شركات الاتصالات في العالم (مثل شركة (AT&T، سبرنت، الاتصالات الألمانية، الاتصالات الأسترالية، وغيرها) للإستثمار في تأسيس البنى التحتية اللازمة لاستخدام شبكة الانترنيت، وذلك لتقديم خدمات في هذا المجال، وكذلك لتتمكن من المنافسة مع الشركات الجديدة في هذه التقنيات. وعلى سبيل المثال، فإن شركة الاتصالات الكورية قد أعلنت عن تخصيص مبلغ 883 مليون دولار للاستثمار في مجال الانترنت في عام 2000 وذلك كي تحول نفسها من شركة تقدم خدمات الهاتف إلى شركة تقدم خدمات متكاملة في مجال الاتصالات وعلى رأسها خدمات الانترنت وتراسل المعطيات وتوفير البنية التحتية الملائمة للتجارة الإلكترونية.

- تطور قطاع الاتصالات في العالم:

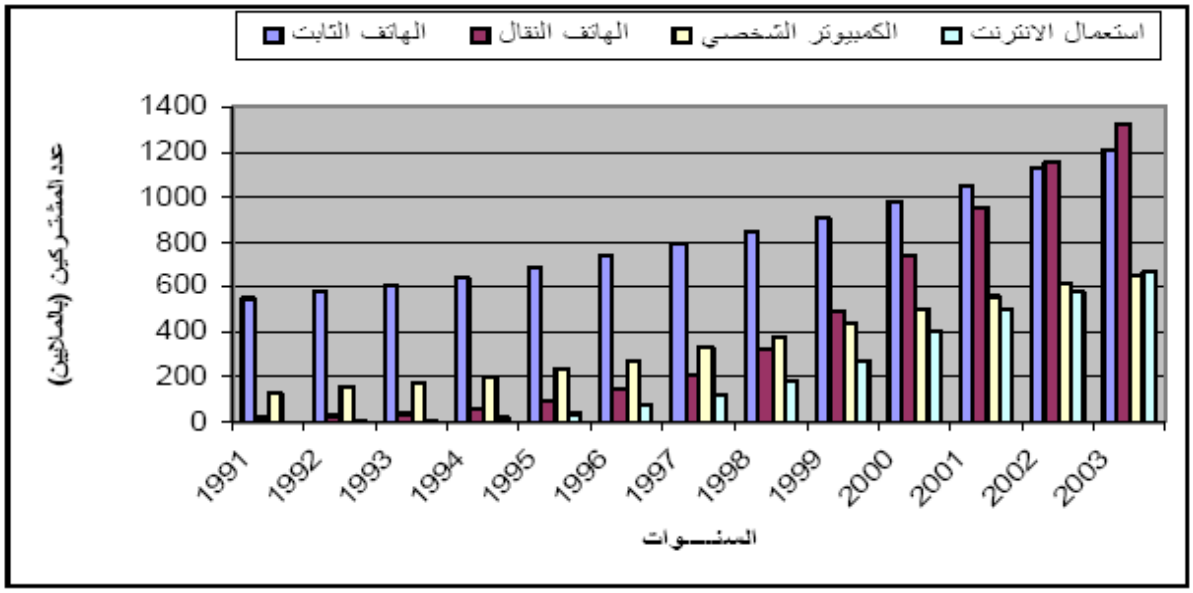
شهد العالم تطورا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات، وقد نمت سوق هذه الأخيرة في السنوات الأخيرة بشكل سريع ومذهل، والجدول التالي يوضح تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بالعالم من الهاتف الثابت والهاتف النقال واقتناء الكمبيوتر الشخصي وكذا استعمال الانترنت.

الجدول رقم (14): تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات (بالملايين)

	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	الكمبيوتر الشخصي	استعمال الانترنت
1991	546	16	130	4.4
1992	572	23	155	7
1993	604	34	170	10
1994	643	56	200	21
1995	689	91	235	40
1996	738	145	275	74
1997	792	215	325	117
1998	846	318	375	183
1999	905	490	435	277
2000	983	740	500	399
2001	1053	955	555	502
2002	1129	1155	615	580
2003	1210	1329	650	665

source: Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector, http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/KeyTelecom99.html, 25/12/2006.

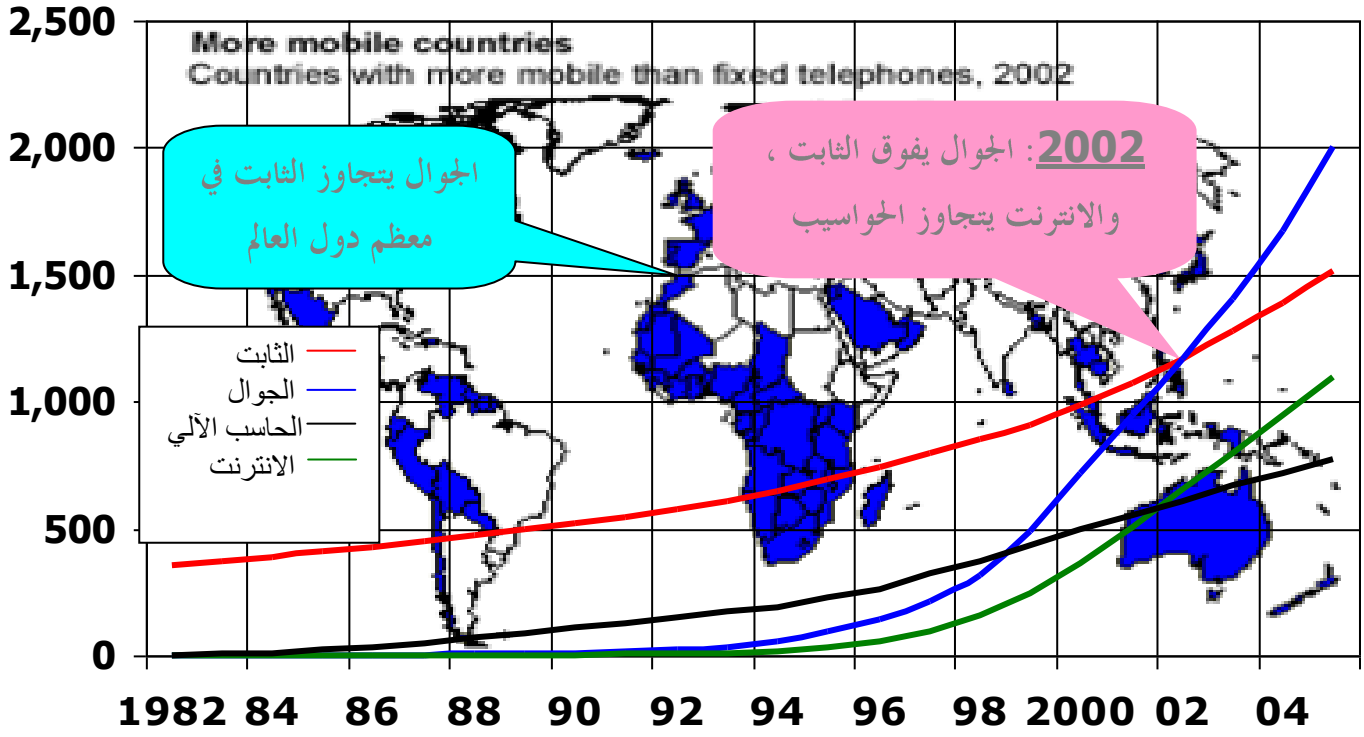
الشكل رقم (23): تمثيل لتطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات في العالم (بالملايين)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (14)

كتعليق نلاحظ بأن عدد مشتركي الهاتف الثابت ارتفع خلال الفترة من (1991-2003) من 546 مليون إلى 1210 مليون مشترك أي بنسبة 121 %، بينما ارتفع في نفس الفترة من 16 مليون إلى 1329 مليون مشترك أي بنسبة 8206 % أي حوالي 82 مرة، بينما اقتناء الكمبيوتر الشخصي فقد ارتفع في نفس الفترة من 130 مليون إلى 650 مليون كمبيوتر أي بنسبة 477 % أي حوالي 5 مرات. أما بالنسبة لاستعمال الانترنت فقد ارتفع في نفس الفترة من 4.4 مليون إلى 655 مليون مستعمل أي بنسبة 15013 % أي بحوالي 150 مرة، وهذه الأرقام والمؤشرات تدل على مدى تطور قطاع الاتصالات في العالم.

الشكل رقم (24) مقارنة بين مستعملي وسائل الاتصالات المشهورة في العالم



ثالثا: أثر الاتجاهات الحديثة في الاتصالات على تنمية الموارد البشرية

هناك ثلاث خدمات رئيسية في الاتصالات وضرورية للنمو الاقتصادي في الدول العربية وهي: خدمات الهواتف الثابتة، والهواتف المتنقلة، وتراسل المعطيات. وإن خدمة تراسل المعطيات موجودة في معظم الدول العربية، ولكن تعتمد أسعار هذه الخدمة إلى حد كبير على تعرفات الهواتف الثابتة (في الوقت الحاضر) وأيضا الهواتف المتنقلة في المستقبل عندما يزداد استخدام الهاتف المتنقل في مجال الانترنت والتجارة الالكترونية والمعاملات البنكية وغيرها. وحيث أن تقنيات الهواتف المتنقلة حديثة نوعا ما، وتتطور باستمرار، فإن ما يتم تشغيله بشكل عام هو أحدث ما تتوصل إليه الصناعات في هذا المجال. أما فيما يتعلق بشبك ات وخدم ات الهواتف الثابتة، فلا بد من إدخال تحسينات جذرية وإضافات عديدة لتجاري مثيلاتها في الدول المتقدمة. كما أن شبكات الاتصالات الثابتة تشكل العصب الرئيسي لخدمات تراسل المعطيات والانترنيت والاقتصاد الالكتروني، ولا بد من تطويرها بشكل يتلاءم مع تلبية هذه المتطلبات.

إن الاتجاهات العالمية الحديثة في قطاع الاتصالات والتي ذكرت أعلاه، سوف توجه هذا القطاع بطريقة تختلف تماماً عما كان في الماضي. ومن أهم التوجهات المستقبلية ما يلي:

(أ) الاستجابة إلى السوق:

لقد كان هذا الموضوع غائباً تماماً لدى مؤسسات الاتصالات الحكومية أو المملوكة من قبل الحكومة، إذ تستجيب هذه المؤسسات إلى رغبات الحكومة أو البرلمان دون المعرفة الحقيقية بحاجة السوق. و إنه من المهم معرفة حاجة السوق من خدمات الاتصالات، وأيضًا معرفة شرائح المجتمع المختلفة ومتطلباتهم ومقدرتهم على الحصول على هذه الخدمات التي يحتاجون إليها. ولا بد من إجراء دراسات ميدانية لهذا الغرض تهدف إلى تحديد التوقعات المستقبلية للسوق في هذا القطاع وذلك لوضع الخطط اللازمة وتنفيذها لتلبية الحاجة المستقبلية في الوقت الملائم. وإن مؤسسات الاتصالات (الحكومية) عادة ما تكون عاجزة عن تلبية الحاجة الآنية للخدمة الهاتفية البسيطة للمواطنين. وبالتالي فإن دراسة حاجة السوق والإستجابة لها لم تكن واردة أبداً . ومن الضروري إشراك المؤسسات البحثية (ومنها الجامعات) في دراسات السوق.

(ب) التوجه نحو الزبائن:

نظرا لغياب المنافسة مع مؤسسات الاتصالات الحكومية، لا يتم الاعتناء بالزبائن. وإن الطوابير الطويلة من الزبائن التي تحتاج إلى خدمة هاتفية، وصعوبة الحصول على اشتراك هاتفي (إلا بعد عدة سنوات من تقديم الطلب) هي الخصائص المميزة لمؤسسات الاتصالات في الدول النامية. وإن عدم الاهتمام (الكافي) بالزبائن هي خاصية لمعظم مقدمي خدمات الاتصالات في الدول النامية حينما تقوم مؤسسة تملكها الدولة بتقديم هذه الخدمات. أما في ظل التنافس في هذا القطاع، فإن الشركات تضع رضا الزبون على قمة أولوياتها. وتحاول

الشركات الآن معرفة ما هي حاجات وطلبات الزبائن وإعادة الهيكلة بما يتلاءم مع هذه الحاجات، وقياس مدى رضا الزبائن من خلال استبيانات تصمم خصيصا لهذا الغرض، ومعالجة أي ثغرات أو تقصير لتحقيق أعلى رضا ممكن للزبائن. ولتحقيق ذلك، لا بد من تطوير بعض الكفاءات والمقدرات لدى الموظفين في شركات الاتصالات في ثلاث محاور وهي التسويق والمبيعات والخدمة، حتى يتمكن الموظفون من تأدية واجباتهم اتجاه الزبائن بأفضل صورة ممكنة. ولا بد من التنويه هنا أنه نتيجة للأسباب التاريخية التي ذكرت سابقًا، فإن مبدأي التسويق والمبيعات غير موجودين في مؤسسات الاتصالات الحكومية، ولا بد من البناء في هذا الاتجاه من القاعدة.

(ج) تقديم آخر التقنيات المتطورة والخدمات ذات المستوى العالمي:

يجب أن تعمل شركات الاتصالات على وضع الخطط لتقديم آخر التقنيات المتوفرة في السوق العالمي لزبائنها، وهذا يشمل التقنيات اللازمة لاستخدام الانترنيت وتوفير الأنظمة والسعات الملائمة بما في ذلك أنظمة التراسل غير المتزامن (ATM) والخطوط الرقمية التي تصل للمشتركين باستخدام الأسلاك النحاسية الموجودة في الشبكة (XDSL) والتي تمكن الزبون من ارسال واستقبال المعلومات الرقمية بسرعات أكبر بكثير من السرعات الحالية والتي تصل إلى مليوني عنصر في الثانية (2MB/s) مقارنة مع (64 KB/s) أو أقل في الوقت الحاضر. كما يجب أن يشمل ذلك تعزيز شبكات الألياف البصرية الموجودة، وتقديم أفضل الخدمات الممكنة في الاتصالات المتنقلة.

(د) تطوير خطط العمل اللازمة:

في ضوء الدراسات التي يتم إجراؤها لتحديد حاجة السوق، من الضروري أن تضع مؤسسات الاتصالات خطط العمل اللازمة لمدة خمس إلى عشر سنوات آخذة بعين الاعتبار جميع التوجهات التي تم ذكرها، وكذلك الأمور الفنية والمالية والبشرية اللازمة. ويتم وضع خطط العمل متضمنة جميع التفاصيل للشبكات المنوي إنشاؤها والخدمات المنوي تقديمها للمشتركين، وكذلك برامج تنمية القوى البشرية اللازمة. كما تتضمن خطة العمل النفقات الرأسمالية والتشغيلية والإيرادات والأرباح المتوقعة، بحيث يتم التعامل مع المؤسسة كأي مؤسسة في القطاع الخاص التي لا بد وأن تحقق الربح المعقول مع مرور الزمن. وإن وضع خطة العمل نفسها يحتاج أيضا إلى خبرات معينة لا بد من تزويدها للعاملين المعنيين بالأمر في جميع القطاعات داخل الشركة (القطاع الفني، التسويق، المبيعات، خدمات الزبائن والفوترة،... الخ).

(هـ) تطوير الكوادر البشرية:

إن ادخال التقنيات الحديثة وتقديم الخدمات الجديدة وتغيير التعامل مع الزبائن لا يمكن تحقيقه إلا بتطوير شامل للكوادر البشرية الموجودة في شركات الاتصالات. وإن أحدث الدراسات العالمية حول اتجاه قطاع الاتصالات تفيد **أن من أهم العوامل للمنافسة هو الاستثمار في الكادر البشري وتهيئته للعمل في ظروف المنافسة الدولية في هذا القطاع**. كما لا بد من قياس مدى كفاءة الموظفين ومقدار انتاجهم ومستوى مهاراتهم باستمرار ومقارنة ذلك مع المؤشرات الدولية والعمل على تحسين الوضع ضمن برنامج واضح المعالم ويتم تنفيذه على مدى سنوات. وإن الرضا الوظيفي والإنتماء الحقيقي من الموظفين للمؤسسة والإخلاص في العمل هي من الأمور التي تحتاج إلى سنوات لغرسها في الموظفين، وتعود بفوائد كبيرة على الموظفين والمؤسسة وتحقق الاستقرار للموظفين والشركة معا. ويجب أن تضع شركات الاتصالات ضمن رؤيتها المستقبلية الاهتمام الكبير بالكوادر البشرية وتطويرها وتدريبها بالشكل المطلوب لخدمة أهداف الشركة وبرامجها وخططها المستقبلية.

تتقدم التكنولوجيا في مجال الاتصالات بسرعة مذهلة، وكذلك شبكة الانترنت واستخداماتها والتي تعتمد بشكل رئيسي على شبكة الاتصالات لنقل المعطيات والمعلومات. ومع ذلك لا يزال يعاني قطاع الاتصالات من عدد من المشكلات التي يجب العمل على وضع خطط لحلها. وفيما يلي بعض القضايا والتوصيات الضرورية لرفع سوية هذا القطاع الحيوي:

(1) تواجه مؤسسات الاتصالات صعوبات كبيرة لإيجاد الكفاءات المؤهلة والمختصة في شتى حقول هذا القطاع. وأنه من الضروري العمل على تدريس وتأهيل وتدريب الأشخاص المناسبين في الجامعات والمعاهد لتغطية النقص الموجود وبخاصة في التقنيات الحديثة في تراسل المعطيات والإنترنت والاتصالات المتنقلة.

(2) لا يزال ارتباط شركات الاتصالات مع الجامعات محدودًا جدًا، ولا بد من تأسيس علاقات متينة بين الطرفين تشجع على إجراء البحوث والدراسات المشتركة وتبادل الكفاءات والخبرات والإشراف على رسائل الماجستير ومشاريع تخرج الطلبة وتوجيهها لتخدم القضايا المحلية في هذا القطاع. وإن استثمار العالم في بحوث الاتصالات والتقنيات المصاحبة لها مرتفع جدًا إذا ما قورن بالقطاعات الأخرى، وكان هذا هو السبب الرئيسي لسرعة تقدم هذا القطاع، وعادة ما تتم هذه البحوث في الخارج بالتعاون بين مؤسسات البحث العلمي والتعليم العالي والشركات في قطاع الإتصالات.

(3) إن تعرفة الهواتف الثابتة للاتصال مع شبكة الانترنت لا تزال مرتفعة في عدد من الدول، وتعتبر هي العائق الرئيسي أمام المواطنين لاستخدام هذه الشبكة بشكل أوسع. ولا بد من إيجاد حلول لذلك، بحيث تعطى أسعار مناسبة للاتصال مع خدمات الانترنت.

المطلب الثاني: إدارة العنصر البشري في بيئة اتصالات تنافسية

ثانيا: أساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية[1]

إن عملية تنظيم الكوادر في مؤسسة اتصالات التي لا تستجيب لحاجات الزبائن الداخليين، وأساليب التصنيف الوظيفي والتقدير والتي تعتمد في الطريقة التقليدية على المتطلبات والدوائر، يجب أن تتطور نحو اعتمادها على الإنتاجية والجدارة. ومن المعلوم بأن الأفراد يختلفون عن بعض، إلا أن الواقع العملي يضعهم جميعا في صندوق واحد ضمن نظام لا يفرق بينهم. ويجب توزيع العمل اعتمادا على قدرات الأفراد والمجموعات والفرق، كذلك يجب عدم تطبيق نفس المعايير على جميع الأفراد، ويجب أن يحسن الوصف الوظيفي امكانيات العمال نحو التطوير الفردي والجماعي، واعطاء دفعة لتحريك القابلية الداخلية بين المواقع الوظيفية والفروع المختلفة تبعا للأولويات التي وضعتها الشركة. ويجب الابتعاد عن الهيكل التنظيمي العمودي الذي سيؤدي إلى تقليل فائدة الوظائف المختلفة. و يعتبر التعريف والمشاركة والتحفيز نتائج الاهتمام بالعنصر البشري مثل اعطائه بعدا استراتيجيا والاعتراف بأهميته لتحقيق مهمة وأهداف المؤسسة.

إن تناوب الوظائف وتغييرها سوف يعزز التدريب الكلي الذي تحتاجه المؤسسة من موظفيها وسوف يجعل من السهل عليهم الوصول إلى وظائف مهمة تتناسب مع طموحاتهم، وكذلك تساعد المؤسسة في الاستجابة للطلب في حينه. وفي هذه الأوضاع فإن الحاجة تبرز لبرامج تدريب للترقية وذلك لعرض الأبعاد الحقيقي للمهمة المتوقعة. وذلك لتزويد الموظف بالمتطلبات اللازمة. وبالتالي تقديم المساهمة الأفضل للمؤسسة. ويجب أن يتضمن اختيار الأشخاص طرقا لتسهيل الاختيار الأفضل للقابلية / الامكانية / التكييف مما يؤدي لتقليل الجهد الضائع، والتركيز على الأهداف والنتائج. وعدم استخدام أساليب غير بناءة، ومعايير ذات طابع غير موضوعي لتقويم الجهد والمبادرة. واستبدالها بمعايير موضوعية ومؤشرات أدائية لتحسين القدرات الفردية والجماعية. إن تحديد الأخطاء والنقص الحاصل في ارضاء الزبائن يجب أن تكون جزءا من الثقافة لمؤسسات الاتصالات الحديثة حيث يتم بواسطتها تحديد الأسباب الحقيقي للمشاكل ومن ثم وضع الحلول المناسبة.[2]

– لقد دعت الحاجة الى استحداث وضع جديد لإدارة الموارد البشرية. ويتألف هذا الوضع من عنصرين مترابطين هما: فريق الإدارة، والمشاركة الضرورية للمدراء التشغيليين والعاملين لديهم.

وهذا هو التحدي الذي يواجه الخدمات الاستراتيجية مثل إدارة الموارد البشرية والتدريب، والذي يجب مواجهته وإيجاد حل مناسب له لتحسين قدرة المؤسسة في مواجهة التحديات. وهذا يعني تطوير رؤية استراتيجية جدية لمهمة الدوائر التقليدية، مثل التوظيف والتعويض والاستغناء عن الموظفين لتصبح جزءا مكملا للمؤسسة من أجل خدمتها وتوجيهها ودعمها وبالتالي تعزيز التعديلات السريعة اللازمة للسيناريوهات المستجدة.

---

[1] جوان جوزي غرانادوس، **إدارة العنصر البشري في بيئة تنافسية**، من الموقع الشبكي: www.ituarabic.org بتاريخ 2007/01/08.

[2] جوان جوزيه غرانادوس، **إدارة العنصر البشري في بيئة تنافسية**، من الموقع الشبكي www.ituarabic.org بتاريخ 2006/09/20

ويجب التأكيد هنا على دور ونشاط الدائرة المسؤولة عن تنظيم الموارد البشرية، مع المحافظة على دور الدوائر التشغيلية، ودوائر التحكم والتقدير، التي توجه طاقاتها لتسهيل العمليات وتجميعها ضمن المؤسسة، وحفز الأحداث المصممة لتمكين المؤسسة من تحسين امكانياتها للتكيف مع التغييرات البيئي المحيطة.

– دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الاتصالات التنافسية:[1]

على الرغم من أن مظاهر الإدارة وتنمية الموارد البشرية كانت ولا تزال على الدوام ذات أهمية كبرى بالنسبة لمؤسسة الاتصالات بشكل عام، ولذلك فالمدراء الرئيسيون لمثل هذه المؤسسات يولونها أولوية كبرى الآن في خطط أعمالهم. ومن غير الممكن التأقلم مع تحديات إدارة مؤسسة الاتصالات الحالية دون إعطاء دور كبير للعمل البشري كمظهر جوهري وهام لإنجاز أهداف المؤسسة.

بينما يصبح إكتساب التقنية والتجهيزات المتطورة والشبكات الموسعة سهلا أكثر فأكثر، إلا أنه على النقيض تتزايد صعوبة تطوير الموارد البشرية التي تحتاجها مؤسسات الاتصالات من أجل تشغيل وصيانة هذه التجهيزات وإبقائها سهلة التداول.

لهذا السبب تمنح الأساليب الجديدة دورا هاما لإدارة الموارد البشرية في عمليات المؤسسة، وهو دور مساو للدور الذي يعطى للجوانب الفنية والمالية، والتي كانت أكثر أهمية من الجوانب الأخرى في الإدارة التقليدية.

إن أية مؤسسة تفشل في تغيير عقليتها وفي التأقلم مع الوضع الجديد في عالم من التغير المتسارع في التقنيات الحديثة المستخدمة والخدمات المقدمة وطرق العمل الحديثة، ومستويات الجودة والإنتاجية، والمنافسة المطلوبة من إدارات الاتصالات ستنتهي ببساطة من عالم الأعمال.

تجد كثير من إدارات الاتصالات نفسها منغمسة في عمليات تغيير عميقة تتضمن كل مستويات الإدارة، وتهدف إلى تحسين مظاهر معينة كالجودة والإنتاجية والمنافسة والخدمات ورضا الزبائن، وتستدعي مثل هذه التغيرات تكيفا وتعديلا ضروريا لتسهيلات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي يجب أن تصبح جزءا متمما لعملية تكييف وتعديل المؤسسة نفسها لتتماشى مع أهدافها الجديدة.

يجب التعامل مع التغيير بطريقة تضمن استمالة الموارد البشرية وتبقى النتائج متوافقة مع الأهداف الجديدة للمؤسسة، فمن أسباب نجاح التغيير إيجاد نقاط التقاء بين رغبة المؤسسة ورغبة الأفراد، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): أسباب نجاح التغيير

التغيير يكون في صالح المؤسسة إذا تحصلت من مواردها البشرية على:	التغيير يكون في صالح المورد البشري إذا:

[1] ماريو مانويكز، **إدارة الموارد البشرية في الأوضاع المتغيرة، التطور نحو إدارة الاتصالات التنافسية** من الموقع الشبكي www.ituarabic.org بتاريخ 2006/09/19.

- عدد ملائم. - تأهيل عالي. - تحمس عالي.	- مارس التغيير كفرصة من أجل التطور الفردي. - اعتبره كوسيلة ترقية وإرضاء توقعات الأجر والعمل. - الشعور بالحماية من قبل الإدارة.

المصدر: روشام بن زيان، **إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات حالة قطاع الاتصالات في الجزائر** ، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، 20-21 أفريل 2004، المركز الجامعي بشار، ص170.

إن الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في أي مؤسسة مهم جدا حيث لا بد من إتخاذ الخطوات و الإجراءات اللازمة في هذه المؤسسات لتتماشى مع هذا التقدم و لتمكنها من مسايرة العالم لتستطيع التكيف مع البيئة الجديدة وهي البيئة التنافسية خاصة بعد دخول معظم دول العالم في اتفاقيات الجات حيث لن تكون هناك أسواق محلية محمية من قبل السلطات المحلية و إنما ستكون جميع الأسواق مفتوحة للجميع وستخضع كافة الأسواق لقوانين دولية موحدة في بيئة تنافسية شديدة حيث لن يكون هناك مجال للمؤسسات الضعيفة التي ما زالت تطبق نظم تقليدية للاستمرار في السوق .

لذلك نجد أن معظم الشركات اليوم تحاول ادخال كل ما هو جديد و مطلوب في عالم تكنولوجيا الاتصالات وذلك لتبسيط الأعمال و لتستجيب للسرعة المطلوبة في انجاز الأعمال التي تقوم بها و بجودة عالية.

إن سرعة تقدم التكنولوجيا و المعلوماتية الاقتصادية و ما يسمى بالذكاء المصطنع و التقدم في صناعة الانسان الآلي يجعل تطوير و تنمية الموارد البشرية في تحد مستمر، هذا ما يزيد الهوة أو الفجوة في تنمية الموارد البشرية خاصة في الوطن العربي لمسايرة هذا التقدم الكبير و السريع في التكنولوجيا.

متطلبات المؤسسات:

المؤسسة – أي كانت – ما هي إلا أفراد ، وعليه فإنه يتوجب على الإدارة العمل على تثقيف موظفيها بأهمية مسايرة العالم في كافة المجالات و تطوير الذات إذا كنا نريد البقاء في ظل العولمة والمنافسات القوية القادمة في المستقبل القريب ، حيث سيكون البقاء للأصلح.

ومن هذا المنطلق فاننا مطالبون بتوضيح بعض الحقائق لأفراد هذه المؤسسات حتى يدركوا تماما بأن عليهم الآتي:

1. أن يتقنوا المهارات الجديدة،
2. أن يكونوا قادرين على استيعاب المعلومات،
3. أن يكونوا قادرين على أداء مهام جديدة،
4. أن يعملوا على تطوير معلوماتهم دائما،
5. أن يحسنوا من سلوكهم و يعملوا بروح الفريق الواحد،
6. أن يقدروا الأشياء حق تقديرها.

إنه من المهم أن تقرر إدارة أي مؤسسة ماذا تريد أن تكون أو تصبح ، فإذا كانت المؤسسة تريد أن تكون في المقدمة بين باقي المؤسسات فلا بد من مسايرة التقدم التكنولوجي و ادخال كل ما هو جديد الذي يساعد في اداء عملها بالجودة الشاملة لتصل إلى ما تصبو إليه. وهذا أيضا يتوقف على القوانين و السياسات و اللوائح و الحوافز و غيرها من الأمور التي يجب توافرها في المؤسسة لتشجيع الإبداع بين موظفيها ، وأن تعمل هذه المؤسسات على توعية موظفيها دائما و اطلاعهم على كل ما هو جديد خاصة في الحقل التي تعمل فيه تلك المؤسسة ليمكنها من إدخال التكنولوجيا المناسبة لها. و كما قال الرئيس الأمريكي الراحل جون كينيدي " التغيير هو قانون الحياة فالأشخاص الذين ينظرون الى الماضي و الحاضر فقط فانهم بالتأكيد سيفوتهم المستقبل"

الخلاصة أن هناك أهمية بالغة للموارد البشرية في فهم التطورات و التغييرات العصرية الحالية في ظل التقدم التكنولوجي وإن الإدارة الفاعلة هي الإدارة التي تستدرك أهمية هذا التغيير و تعمل على مسايرة هذه التغيرات و ذلك بإدخال نظم و تقنيات جديدة و متقدمة لتستطيع خلق بيئة و مناخ ملائم لموظفيها ليكونوا قادرين على مسايرة العالم ويكونوا قارين على مواجهة المنافسة القادمة . إن التغييرات المطلوبة في المؤسسات من النظم المتبعة حاليا إلى وضع نظم و اجراءات و قوانين و سياسات متطورة قادرة على استقطاب الكوادر الفنية و الإدارية متميزين و توعية الموظفين الحاليين بأهمية تطوير و تنمية قدراتهم العملية و الفكرية و العمل على وضع تقييم بالنتائج و وضع أهداف و معايير جديدة تكون واقعية و يمكن قياسها و وضع السلم أو التدرج الوظيفي المناسب تأخذ في الاعتبار الموجة التنافسية القادمة لكي تكون مؤسساتنا قادرة على الصمود بل تكون في المقدمة هو أكبر تحد تواجه إدارة الموارد البشرية ولكن يجب أن نكون حذرين بالنسبة إلى البرامج التي نريد ادخالها و فائدتها لتساعدنا في الوصول إلى ما نصبوا اليه و لا ننسى التكلفة و كيفية تخفيضها خاصة إذا كان هناك امكانية بأن يقوم الاتحاد الدولي المكتب الاقليمي العربي بشراء أو إعداد أو تصميم هذه البرامج ومن ثم توزيعها على الدول الأعضاء بأسعار معقولة جدا أو رمزية.

– الاستثمار في العنصر البشري:

تعتبر النظرة الاستثمارية أحد أهم الدعائم في تطوير الأعمال لأي مؤسسة إدارية تطمح للتقدم والتميز في أعمالها، ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، إلا أن المشكلة تكمن في نظر بعض المؤسسات إلى أن هذه البرامج تمثل زيادة في النفقات والمصروفات وليس استثمارا.

ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرين هو تطور الفكر الإداري العالمي، وتحول النظرة إلى العنصر البشري من مجرد أيدي عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور ارتكاز العمل الإداري.

لدينا في مؤسساتنا موردا مهما لم يتم الاستفادة منه بشكل كامل وهو العقول البشرية، وفي دراسة أجريت على أكثر من 700 مؤسسة، أظهرت النتائج أن جزءا بسيطا يمثل 12% فقط من مجموع الأصول

المعرفية التي تملكها المؤسسات على اختلاف أنواعها هي عل شكل متبادل، يمكن الاستفادة منها وتبادلها بين العاملين في المؤسسة، كما بينت نفس الدراسة أن معظم المعرفة الظاهرة وهي تمثل فقط 26% ليس من السهل تبادلها ونشرها بين العاملين، وتمثل المعرفة الكامنة في رؤوس الموظفين النسبة الأكبر حيث تصل إلى 42% من مجموع الأصول المعرفية.[1]

خلصت دراسة أجراها د.سعيد كامل البصري، مدير عام تقييم البرامج ومتابعة المتدربين بقطاع التدريب بالشركة المصرية للاتصالات، إلى **مؤشرات أداء العاملين بقطاع الاتصالات، وهي:**[2]

- عدد المعينين خلال العام.
- عدد الشكاوى/المنازعات بين المؤسسة والعاملين.
- درجة رضا العاملين عن الخدمات المقدمة لهم.
- دقة قاعدة بيانات العمالة.
- سرعة توفير بيانات العمالة.
- درجة رضا العاملين عن بيئة العمل.
- تكلفة الأجور والمزايا.

رؤية جديدة لإدارة الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية راعي لمصالح العاملين وأداة للتعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية رائد التطوير والتغيير في المؤسسة ومصدر الأفكار الجديدة.

خصائص إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

- التكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- قبول التغيير والتعامل الإيجابي مع المتغيرات.
- المتابعة النشطة لظروف ومتغيرات سوق العمل.
- بناء النظم والإجراءات باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات.
- حشد طاقات وقدرات الموارد البشرية وتوظيفها لتحقيق التميز.

---

[1] وليد محمد الفوزان، **الاستثمار الأمثل في العنصر البشري في بيئة عمل متغيرة**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الإداري الثالث- إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري 29-30 مارس 2005.

[2] د.سعيد كامل البصري، ، **مقياس الأداء البشري: ربط الموارد البشرية بالاستراتيجية والأداء**، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم-السودان 16-2003/12/18 من الموقع الشبكي:
http://www.ituarabic.org/hresources/11thHRMMeeting/doc15.ppt بتاريخ 2007/01/26.

- تطبيق مفاهيم وأسس إدارة الجودة الشاملة في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية.
- التحول إلى منطق وتقنية إدارة الأداء.
- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.
- السعي لتنمية العمل الجماعي واستثمار قدرات فرق العمل المتكاملة.
- التركيز على خلق المهارات والقدرات لتنمية الميزات التنافسية للمؤسسة.
- دعم اللامركزية والتمكين وديمقراطية الإدارة.
- إتاحة الفرص للتعلم التنظيمي والتحول إلى مؤسسة متعلمة.
- المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي التميز وتتيح فرص الإبداع.

المبحث الخامس: تشخيص وضعية قطاع الاتصالات في الجزائر

أولا: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر

تحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة تمس القطاع الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، والثقافي، في نفس أهمية الثورات السابقة، تعتمد هذه الثورة على المعلومة التي ترتكز عليها المعرفة البشرية.

أدت هذه التكنولوجيا إلى طريقة عمل جديدة سهلت ميلاد مفهوم جديد هو **مجتمع المعلومات** الذي يرمي إلى الاستغلال الكثيف والأمثل للمعلومات في شتى مجالات الحياة، يعتبر هذا المجتمع وليد التقارب بين المعلوماتية وتكنوجيا الاتصالات، وقد فتح أبواب التفاعل بين عدّة متعاملين على المستوى العالمي الذين يقومون بتبادل للمعلومات عبر الشبكة العنكبوتية الانترنت.

يتطلب الأمر من البلدان العربية ومنها الجزائر عملا جديا على المستويين الفردي والجماعي من أجل تقليص الهوة والفجوة بينها وبين الدول المتقدمة، ويتم ذلك على أربع جبهات هي:

- تطوير البنية الهيكلية كأساس لشبكات الاتصال.
- وضع الإطارات القانونية والتشريعية الواضحة والملائمة.
- تطوير الطاقات البشرية والمؤسساتية.
- تطوير المحتويات الإلكترونية.

وفي هذا السياق قامت الجزائر بمجموعة من الإجراءات والتدابير بهدف الالتحاق بمجتمع المعلومات والاتصال، ويمكن عرض وضعية تكنولوجيا العلومات والاتصال في الجزائر فيما يلي:[1]

1- إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر ضمن استراتيجية وطنية:

تتوفر الجزائر على مؤهلات تسمح لها بالانسياق ضمن الديناميكية العالمية لبناء مجتمع للمعلومات، هاته المؤهلات يجب تدعيمها ببعض الإجراءات التنظيمية والقانونية.

[1] د.خلادي عبد القادر، كويسي سليمة، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، وضعية وآفاق**، اجماع الخبراء الإقليمي حول النفاذ الشامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول العربية، من الموقع الشبكي، www.isesco.org.ma/act/culture/86/11.doc بتاريخ 2007/02/13.

رغم هذا فإن الجزائر تشكو كغيرها من البلدان العربية عدّة نقائص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تبينه المؤشرات التالية:

- نسبة ضئيلة من العائلات تملك الكمبيوتر الشخصي.
- الثمن الباهض للكمبيوتر بالمقارنة مع الدخل المتوسط للأشخاص.
- غياب مصالح عامة تقدم خدمات للحصول على معلومات متخصصة.
- أقل من 20 من موزعي خدمات الانترنت عمليين ضمن 95 موزع معتمد.
- الاحتكار الواقعي لتكنولوجيا المعلومات من قبل قطاع الاتصالات.

إضافة إلى هذا، يجب الإشارة إلى العجز الثقافي في مجال استعمال تكنولوجيا الاتصالات في النشاطات المهنية.

2-البنية الهيكلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر:

أ-الشبكة العامة للاتصالات:

تغطي شبكة الاتصالات في الجزائر مجمل التراب الوطني بفضل شبكة من 15000كلم من خطوط الألياف البصرية و22000كلم من الخطوط الهرتيزية، 50 محطة أرضية و100نظام ريفي، بالإضافة إلى ذلك، تملك الجزائر شبكة لإرسال المعطيات بالجملة (DZPAC) التي بدأ استغلالها منذسنة 1992، ووصلت إلى 4500 ربط في سنة 2000، وتملك وزارة الإعلام والاتصال لاحتياجاتها الخاصة شبكة أخرى لإرسال المعطيات (MEGAPAC)، بالإضافة إلى الشبكة المؤسساتية الخاصة بالصكوك البريدية.

زيادة على الأوعية الوطنية تملك الجزائر أوعية دولية مشتركة كخطوط الألياف البصرية مع المغرب، ليبيا، تونس، والخطوط البحرية مع فرنسا، اسبانيا، وايطاليا.

فيما يخص الاتصالات حسب احصائيات سلطة الضبط للمواصلات السلكية واللاسلكية:

- انتقل عدد مشتركي الهاتف الثابت من 1500000 في سنة 2000 إلى 3020000 مشترك في سنة 2003.
- انتقل عدد مشتركي الهاتف الجوال من 54000 في سنة 2000 إلى 4882000 مشترك في سنة 2003.
- وفي بداية سنة 2005 وصل عدد المشتركين في الهاتف الجوال 5386000، هذا العدد الذي يتوقع وصوله في سنة 2007 إلى 7000000 مشترك حسب نفس المصدر، أما عدد المشتركين في الهاتف الثابت لا يزال يقدر بـــ 3 ملايين مشترك.
- وصل عدد مراكز الاستقبال والإرسال (BTS) إلى 2940 مركز حاليا، التي كان عددها لا يتجاوز 150 مركز في سنة 2000، ما يمثل استثمار 1 مليار دولار، أما المراكز الهاتفية فلقد انتقلت من 3 إلى 16 مركز.

مدى جودة خدمات الاتصالات في الجزائر:

إن أسعار الاتصالات في الجزائر تعتبر مقبولة بصفة عامة وهذا بالنسبة للمكالمات الداخلية، أما المكالمات مع الخارج تعرف غلاء نسبيا، الأمرالذي ينقص من الاستغلال الواسع لهاته الخدمات. ولا تزال نوعية الخدمات تشهد بعض الضعف، حيث يصل معدل الشكاوى المدروسة في 24 ساعة إلى 60%، إضافة إلى ذلك فرغم الاستثمارات الهامة للدولة تبقى الخدمات الهاتفية ضعيفة، هذا ما تظهره قوائم الانتظار للخدمات، بخصوص الفعالية، تصل نسبة الاتصالات الناجحة 90% من مجموع الاتصالات وكل خط هاتفي معرض للعطب مرة في 18 شهر، مقابل عطب واحد كل خمس سنوات في بعض البلدان المتقدمة.

ب- شبكة الانترنت:

أما بخصوص عدد مستخدمي الانترنت، فلقد انتقل من 10000 إلى 700000 من سنة 2000 إلى 2003، وهذا حسب تقرير للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES).

رغم اقتناع جميع الفئات في الجزائر بالفوائد التي يمكن الحصول عليها بفضل شبكة الانترنت، كالاطلاع على قواعد المعلومات المتخصصة، البحث عن المعلومات وتبادلها، وحتى في مجال اليقظة التكنولوجية. لكن رغم هذا ادماج هذه الوسيلة لتحسين النشاطات المهنية لا يزال محتشما. من مؤشرات التخلف في هذا المجال ، التطوير الضعيف للشبكات المحلية الانترانيت التي تسمح بتبادل للمعلومات في المؤسسات، غير أن المؤسسات المستعملة لهذا التقنية تبقى قليلة.

ج- برامج الحاسوب:

رغم وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية، لا يعرف هذا المجال تطورا مهما، فهاته الطاقات مستغلة جزئيا مما شجع هجرتها إلى الخارج أين تلقى اهتماما أوفر بالنسبة لاستغلال كفاءتها، وكذلك على الصعيد المالي، من جهة أخرى، تمثل عملية قرصنة البرامج أهم العوائق في تطوير وانتاج برامج الحاسوب ، فإن أكثر من البرامج المستعملة في الجزائر هي نتيجة لعملية قرصنة.

3- الإطار القانوني: تحرير قطاع الاتصالات ونشاطات الانترنت

إن بناء مجتمع معلومات يستلزم توفر بنية هيكلية مشكلة من المقزمات المادية للاتصالات كآلات الكمبيوتر، وبرامج الحاسوب وموارد بشرية مؤهلة، لكن من الضروري أيضا وجود مجموعة من التشريعات التي تنظم التطبيقات والتسيير في هذا المجال.

إلى غاية 2001، تعرض تنظيم قطاع الاتصالات في الجزائر إلى عراقيل كبيرة للإجابة على الطلب الوطني المستمر التطور والمتعلق بالحصول على خطوط هاتفية، بدات المور في التغير والتحسن بفضل القانون الجديد لقطاع الاتصالات الذي فتح الأبواب للمستثمرين الخواص بعد 30 سنة من احتكار الدولة ، فلقد منحت الرخص للقطاع الخاص مما أدى إلى تقوية العرض في هذا المجال.

4-تطوير الموارد البشرية:

يعتبر التكوين الرهان الأكبر الذي تتعرض له البلدان النامية، فهو الوسيلة السامحة بتوفير جميع القطاعات والفئات إلى الاستغلال الشامل والأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، إن مجتمع المعلومات لا يمكن أن يرى الضوء دون توفر الكفاءات اللازمة لذلك. يضمن التكوين تحضير هاته الكفاءات من أجل المشاركة الفعالة في بناء مجتمع المعلومات.

تهدف الإصلاحات إلى تدعيم وتقوية الموارد البشرية بهدف استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كافة المجالات، هذا التدعيم لن يتحقق إلا بتظافر الجهود على المستوى الوطني، بالإضافة إلى جهود الحكومة يجب مشاركة المؤسسات الخاصة للتكوين التي تلعب دورا لا يستهان به، فلقد تم فتح مئات مراكز للتكوين في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات(الإعلام الالي، الانترنت، بناء مواقع الويب، الشبكات، ...) وهذا للإجابة على الطلبات المتزايدة والتي أصبحت أكثر تخصصا.

ثانيا: عروض سوق الهاتف النقال في الجزائر

إن سوق الهاتف النقال في الجزائر بعد دخول المنافسة إليه يحتوي على ثلاثة متعاملين هم "اتصالات الجزائر" ، "أوراسكوم للاتصالات الجزائر" و "الوطنية للاتصالات الجزائر"

أولا/ الجزائر للاتصالات موبيليس "ATM":

1- تقديم مؤسسة "موبيليس":

إن الجزائر للاتصالات موبيليس "ATM" هي عبارة عن شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 100.000.000 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج وهي مملوكة بشكل كلي للجزائر للاتصالات، وقد أصبحت مستقلة في أوت 2003.

2- إنجازات وأهداف "موبيليس":

- إنجازات 2004:

- SMS باتجاه كل شبكات الهاتف النقال.
- SMS باتجاه الخارج.
- معاينة الفاتورة وحلات الاستهلاك في موقع موبيليس على الانترنت.
- تخفيض نسبة 75 % في أسعار المكالمات الدولية.
- وصول عدد زبائن موبيليس في 2004/12/31 إلى 1.176.000 زبون.

- أهداف موبيليس في السنوات القادمة:

- الوصول إلى تغطية على الأقل 95 % من المواطنين.
- الوصول إلى عدد زبائن يقدر ب:

- 3.000.000 زبون في 2005.

- 6.500.000 زبون في 2008.

- الوصول إلى 10.000 نقطة بيع مع نهاية سنة 2005.
- الوصول إلى نسبة مستخدمين حسب المعايير العالمية أي: موظف واحد لكل 4000 إلى 5000 زبون.
- الوصول إلى هامش ربح يقدر ب:
  - ربح خام يصل إلى 40 % من رقم الأعمال.
  - ربح صافي يصل إلى 25 % من رقم الأعمال.
- تحسين مستمر في جودة الخدمات المقدمة.
- توفير مركز مكالمات متاح 7 أيام/7 أيام و 24 ساعة/24 ساعة (سنة 2005).

ثانيا/ أوراسكوم للاتصالات الجزائر"OTA"

1- تقديم مؤسسة "OTA":

أوراسكوم للاتصالات هي عبارة عن شركة مصرية ظهرت في فترة وجيزة واكتسحت مجال الاتصالات في دول إفريقيا و الشرق الأوسط.

في جويلية 2001 تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر بعد منافسة شديدة مع أكبر المؤسسات العالمية المتخصصة في القطاع وذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي.

ويعتبر "Djezzy" التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم للاتصالات في شبكة GSM في الجزائر ، وقد أعلن عن هذه التسمية في 07 نوفمبر 2001.

ومجرد انطلاقها رسمت أوراسكوم أولوياتها الإستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية الثماني والأربعين (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003.

وفي أوت 2002 تم طرح بطاقة الدفع المسبق وهي الأولى من نوعها في الجزائر.

وفي أوت 2003 تم تغطية الثماني والأربعين (48) ولاية أي طبقا للأهداف المسطرة، وقد وصلت إلى أول مليون مشترك في سبتمبر 2003 وإلى مليونين في جويلية 2004، وإلى ثلاثة ملايين في ديسمبر 2004 و إلى أربع ملايين في مارس 2005 وإلى خمسة ملايين في جوان 2005، وقاربت الثماني ملايين مع نهاية سنة 2005 ومازالت في تطور مستمر.

ثالثا: الوطنية للاتصالات الجزائر "WTA"

1- تقديم مؤسسة "WTA":

تم تأسيس "الوطنية للاتصالات" بالكويت سنة 1999، وهي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وقد عرفت الوطنية نموا كبيرا في الشرق الأوسط وكذا دول شمال إفريقيا.

وبعد خمس سنوات من إنشائها أصبحت الوطنية تشغل أكثر من نصف سوق الهاتف النقال في الكويت، حيث يوجد في الكويت أكثر من 78 % من السكان مشتركون في خدمة الهاتف النقال.

إن الوطنية للاتصالات الجزائر "WTA " هي فرع من فروع الشركة الكويتية "الوطنية لاتصالات"، وقد تحصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003، بفضل مناقصة بقيمة 421 مليون دولار، وفي 25 أوت 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها "نجمة" ، وقد انطلقت بالمدن الكبرى وهي في طور انتشارها في باقي المدن الداخلية.

– **إدارة نجمة لمواردها البشرية:** بالنظر إلى أن الوطنية للاتصالات حققت ما يزيد على 800000 مشترك خلال فترة وجيزة نسبيا، فأن هذا النجاح يعتمد على استراتيجية و فلسفة عمل تضع العميل قريبا من خدمات الشركة و تترجم ترجمة عملية لشعار الشركة "قريبون منك". و توفر الشركة مجموعة واسعة من الخدمات المتطورة للاتصال الصوتي و تبادل البيانات التي تقدمها بجودة عالية ومتوافقة تماما مع احتياجات العميل. و قد حازت الشركة على جائزة مجلس التّعاون الخليجيّ الوزاريّة في عام 2002 لتوظيف و تطوير القوى العاملة الوطنية نتيجة لالتزامها بالتوطين وبالاستثمار في الموارد البشرية المحلية و تطويرها في كل دولة تعمل فيها.

تهيمن على سوق الاتصالات الجزائرية ثلاث مؤسسات هي: مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تقدم خدمات الاتصالات الهاتفية الثابتة والمحمولة، ولكنها لم تكن الأولى التي قدمت خدمات الهاتف المحمول في الجزائر، حيث حصلت شركة أوراسكوم المصرية على أول رخصة لتشغيل الهاتف المحمول في الجزائر عبر شركتها "**جيزي**" قبل أن تطلق الجزائرية للاتصالات شركتها "**موبيليس**"، وأخيرا شركة "الوطنية الكويتية" كمشغل ثالث من خلال شركة "**نجمة**"، ونجحت هذه الشركات خلال فترة لا تتجاوز أربع سنوات في الوصول بعدد مشتركي خدمات الهاتف المحمول إلى أكثر من 13 مليون مشترك، في الوقت الذي لا يتجاوز فيه عدد مشتركي الهواتف الثابتة 2.6 مليون مشترك، الأمر الذي يؤثر بشكل واضح على انتشار خدمات الانترنت.[1]

أعلنت وكالة الأنباء الجزائرية في تقرير لها نشرته في أكتوبر 2006 أن السوق الجزائرية في قطاع الاتصالات شهدت طفرة غير مسبوقة خلال عام واحد، وأن عدد مستخدمي شبكة الانترنت قد بلغ ثلاثة ملايين بحلول يوليو 2006، في حين بلغ من يستخدم الانترنت على السرعة منهم 700 ألف شخص، وخلال هذه الفترة أيضا بلغ عدد المشتركين في خدمات الهاتف المحمول 18.6 مليون شخص.[2]

لقد غدت الاتصالات والمعلوماتية في هذا العصر إحدى المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي العالمي، خصوصا مع بداية الألفية الثالثة التي نعيشها حاليا. ومما لا شك فيه أن التغير السريع والمتلاحق في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والذي انعكس بالأساس على تغيير مفهوم الأعمال لهذا القطاع، وفرض

[1] الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الاقليمي العربي، الجزائر، من الموقع الشبكي: http://www.ituarabic.org/arab-country-report.asp بتاريخ 2007/04/02.

[2] **ثلاثة ملايين مستخدم لشبكة الانترنت**، من الموقع الشبكي: http://www.middle-east-online.com/ بتاريخ 2007/05/24.

مفاهيم وقيم وأساليب عمل جديدة إضافة إلى تنوع التقنيات والخدمات وأساليب تقديمها، قد فرض ويفرض رسم سياستها وتشريعاتها ونظمها بشكل يواكب هذه التغيرات ويتلاءم معها.

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية تغيرات غير مسبوقة في إعادة هيكلة قطاعات الاتصالات والمعلوماتية على المستويات الوطنية والاقليمية والعالمية، فقد تم تحرير القطاع وخصخصة العديد من هيئات الاتصالات، كما تم سنّ قوانين وأنظمة جديدة لتوفير خدمات الاتصالات اعتمادا على قواعد السوق في العديد من الدول، و لم تكن الدول العربية بمنأى عن هذه التغيرات بل لقد تبنتها، وانتهجت كثير منها سياسات جريئة وطموحة في الخصصة وفتح مجال المنافسة، خصوصا في بعض الخدمات الجديدة مثل اتصالات الجوال وخدمات الانترنت، وتراسل البيانات، كما قام عدد كبير من الدول العربية بإصدار قوانين وأنظمة جديدة للاتصالات، وإنشاء هيئات منفصلة لتنظيم القطاع. إن وجود تنظيم فعّال لخدمات الاتصالات أمر في غاية الأهمية لتشجيع الاستثمار وبناء الشبكات وتقديم خدمات جديدة بجودة عالية وأسعار مقبولة، وهي كذلك هامة لضمان توفير الخدمات في جميع المناطق ولجميع شرائح المجتمع، وخصوصا في المناطق الريفية والنائية وهو ما يعرف باسم "الخدمة الشاملة".[1]

وفق احصائيات صدرت في 2005، سجلت شركة الاتصالات الجزائرية نموا بلغ 34.96%، وشركة الوطنية الكويتية نموا بلغ 30.51%، فيما شهدت أوراسكوم جيزي للاتصالات الرائدة في سوق الهواتف الجزائرية نموا بلغ 10.83% ب 5.687 مشترك،وشركة الاتصالات الجزائرية 3.193.253، والوطنية الكويتية 999.449 مشترك.

أما موبيليس التابعة للشركة الجزائرية للاتصالات الحكومية، فهي بدورها شهدت نموا ملحوظا في المدة الواقعة بين 31 أوت 2004 إلى 31 أوت 2004 بلغ 34.96%. وتسيطر الشركة حاليا على 32.31% من السوق الوطنية.[2]

تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

شهدت الجزائر تطورا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات وقد نمت سوق هذه الأخيرة خاصة في السنوات الخمس الأخيرة، والجدول التالي يوضح تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بالجزائر بالنسبة لكل من الهاتف الثابت والهاتف النقال واستعمال الانترنت.

الجدول رقم (16): تطور عدد المشتركين في الجزائر في قطاع الاتصالات (بالملايين)

	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	استعمال الانترنت
2000	1.8	0.086	0.15
2001	1.9	0.099	0.20

[1] د.ابراهيم القاضي، **تنظيم الاتصالات في المنطقة العربية**، كلمة ملقاة في افتتاح الاجتماع الاقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات، الجزائر 19-21 أفريل 2003، www.ituarabic.org بتاريخ 2007/06/21.

[2] **قطاع الهاتف النقال في الجزائر يشهد تقدما واسع النطاق**، http://www.magharebia.com/cocoon/awi/xhtmll/ar/features/awi/features/2005/09/20-01 بتاريخ: 2007/04/20

2002	2	0.5	0.50
2003	2.1	1.4	0.70
2004	2.5	4.9	1.50
جوان 2005	2.9	7.8	1.55

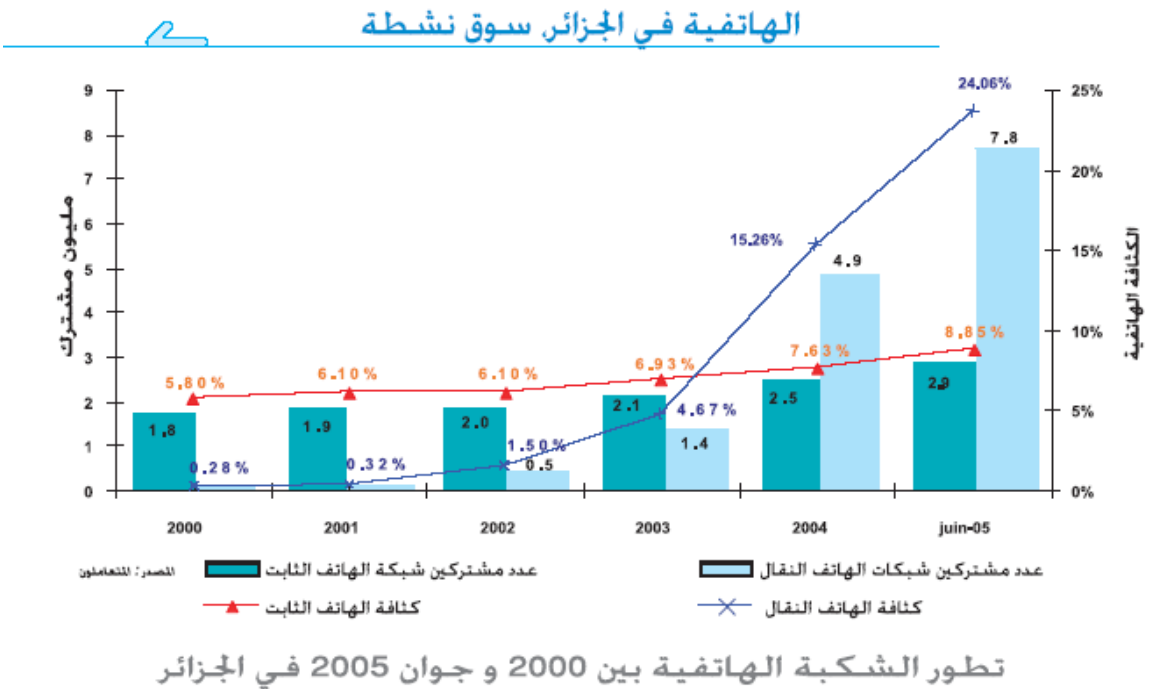
المصدر:

ولمزيد من التوضيح ارتأينا تمثيل الجدول أعلاه بواسطة الأعمدة والمنحنيات البيانية كما في الشكلين التاليين:

نلاحظ بأن عدد مشتركي الهاتف الثابت خلال فترة ست سموات من (2000- جوان 2005) ارتفعت من 1.800.000 إلى 2.900.000 مشترك أي بنسبة 61 %، بينما الهاتف النقال فقد ارتفع في نفس الفترة من 86.000 إلى 7.800.000 مشترك أي بنسبة 8969 % أي حوالي 90 مرة، أما بالنسبة لاستعمال الانترنت فقد ارتفع في نفس الفترة من 15.000 إلى 1.550.000 مستعمل أي بنسبة 10233 % أي حوالي 103 مرات.

وعليه فقد تطور سوق الاتصالات في فترة وجيزة وبسرعة مذهلة، وخاصة سوق الهاتف النقال، وهذا بفضل فتح باب المنافسة الدولية مع دخول المتعامل المصري "أوراسكوم للاتصالات" في جويلية 2001 والمتعامل الكويتي "الوطنية للاتصالات" في ديسمبر 2003، وا بحصولهما على الرخصة الثانية والثالثة على التوالي للهاتف النقال في الجزائر، ويبين الجدول التالي تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر في الفترة من سبتمبر 2004 إلى ديسمبر 2005.

الشكل رقم (25): تطور الشبكة الهاتفية بين 2000-2005 في الجزائر



تطور الشبكة الهاتفية بين 2000 و جوان 2005 في الجزائر

الجدول رقم (17):تطور عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر (بالملايين)

	الجزائر للاتصالات	أوراسكوم للاتصالات	الوطنية للاتصالات	المجموع
سبتمبر 2004	0,400	2,444	0	2,844
ديسمبر 2004	1,176	3,418	0,288	4,822
مارس 2005	1,535	4,420	0,476	6,431
جوان 2005	2,077	5,071	0,602	7,750
سبتمبر 2005	3,734	6,164	1,170	11,068
ديسمبر 2005	4,908	7,277	1,477	13,662

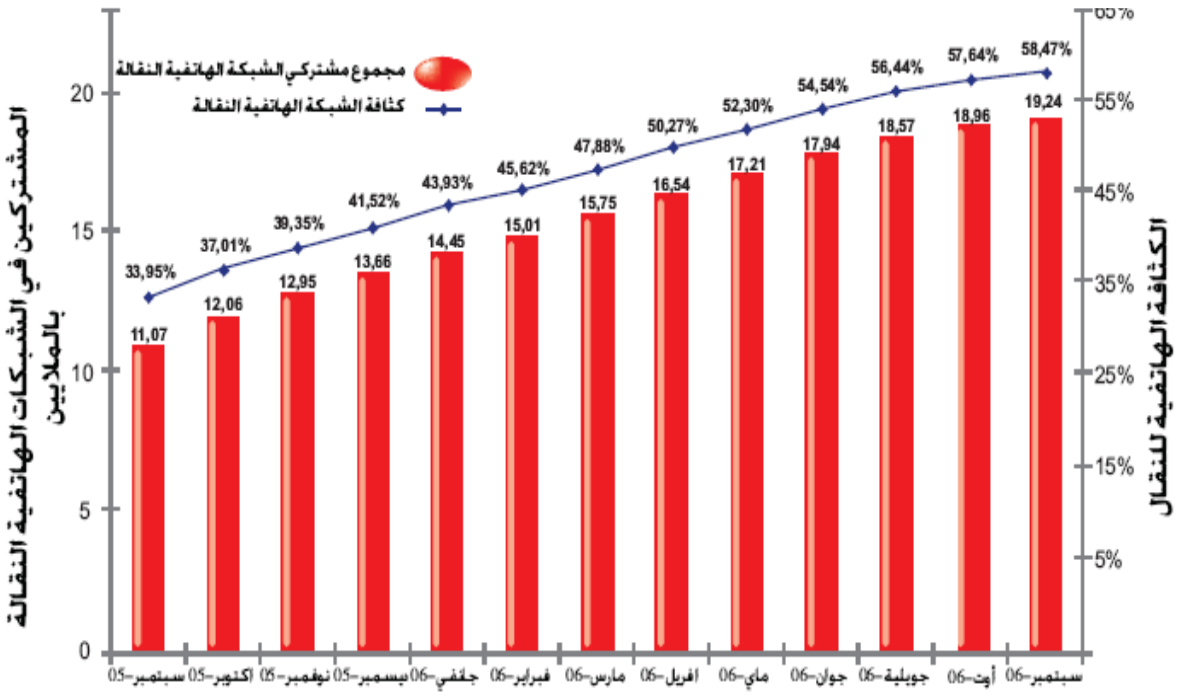
المصدر: ARPT "مرصد الهاتف النقال" mobile arabe.pdf, 12/02/2006, p.p 2-7http://www.arpt.dz/observatoires,

نلاحظ بأن الحصص السوقية قد تغيرت في مدة خمسة عشر (15) شهرا، حيث بعدما كانت "أو راسكوم لاتصالات الجزائر" محتكرة للسوق الجزائرية بنسبة 86 % و"اتصالات الجزائر" بنسبة 14 % وذلك في سبتمبر 2004 تغيرت الأوضاع بعد دخول الوطنية للاتصالات" إلى الجزائر حيث أصبحت هذه الأخيرة تمثل 11 % و 36 % لاتصالات الجزائر وانخفضت حصة أوراسكوم نسبيا إلى 53 % رغم ارتفاع عدد المشتركين.

الهاتفية النقالة: ارتفاع مستمر سبتمبر 2005–سبتمبر 2006

لقد شهدت سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية النقالة تضاعف حصتها خلال سنة واحدة من النشاط بالانتقال من 11.07مليون مشترك في سبتمبر 2005 إلى 19.24 مليون مشترك في سبتمبر 2006 مما أدى إلى ارتفاع معتبر في الكثافة الهاتفية النقالة التي انتقلت من 33.95% إلى 58.47% في نفس الفترة الزمنية.

شكل رقم (26): تطور المشتركين في الشبكات النقالة و الكثافة

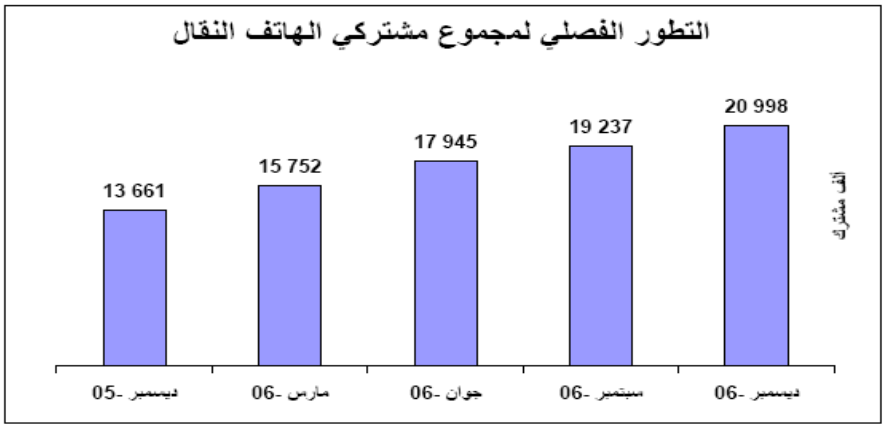


المصدر: نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5و 6- سبتمبر 2006 من الموقع الشبكي: httpwww.arpt.dzPublicationsBulletin_trimarpt_bulletin_N5&6_Ar.pdf بتاريخ 2007/03/08، ص 03.

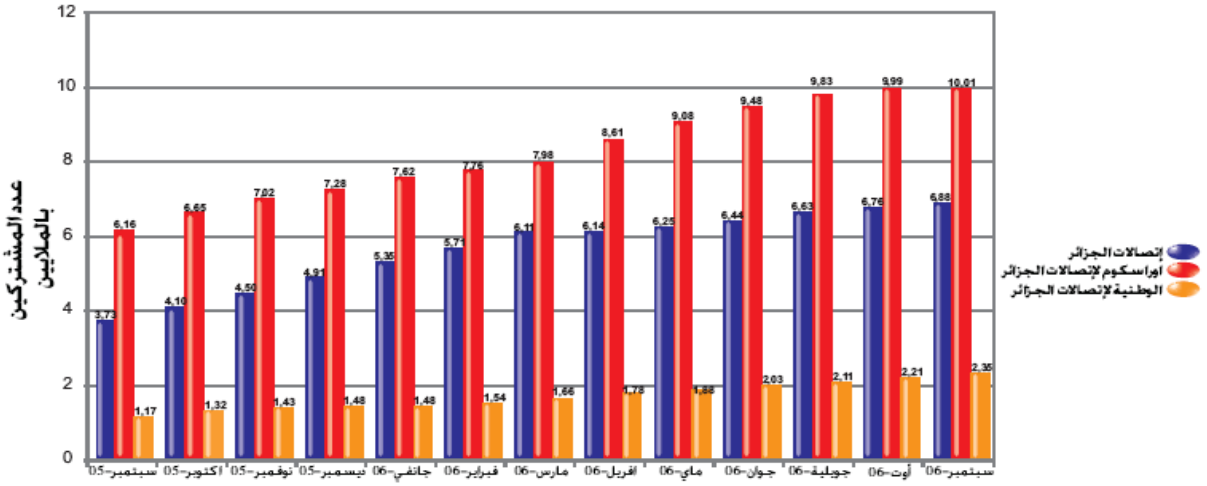
ومع معدل ارتفاع شهري يقدر ب ، ارتفع عدد المشتركين ب 8.17 مليون خلال سنة واحدة فقط من النشاط، وكانت أغلبية الأرقام المحصل عليها خلال هذه الفترة لصالح أوراسكوم لاتصالات الجزائر (47%) مقابل 39% بالنسبة لاتصالات الجزائر للنقال و 14% بالنسبة للوطنية لاتصالات الجزائر، وبهذا يبقى المتعامل أوراسكوم لاتصالات الجزائر المتعامل المهيمن على السوق مع عدد مشتركيه الذي تضاعف بالانتقال من 6.16 مليون مشترك إلى 10 مليون. يليه المتعامل اتصالات الجزائر للنقال الذي شهد ارتفاع عدد مشتركيه من 3.73 مليون إلى 6.88 مليون، وأخيرا الوطنية لاتصالات الجزائر التي شهدت ارتفاع عدد مشتركيها من 1.17 مليون إلى 2.35 مليون.

الشكل رقم (27):

1- السوق الإجمالي للهاتف النقال



شكل رقم (28): تطور عدد المشتركين لمتعاملين الهاتف النقال



المصدر: المرجع السابق، ص 3.

أهم أرقام سوق الهاتفية النقالة في الجزائر خلال سنة 2006:

جدول رقم (18): مجموع المشتركين

عدد المشتركين لكل متعامل	مارس 2006	جوان 2006	سبتمبر 2006
اتصالات الجزائر للنقال ATM	6113253	6439047	6880171
أوراسكوم اتصالات الجزائر OTA	7977731	9479784	10005200
الوطنية لاتصالات الجزائر WTA	1661201	2025964	2351336
مجموع المشتركين في الهاتفية النقالة	**15752185**	**17944792**	**19236707**

المصدر: **arptinfo** الجزائر، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6-سبتمبر 2006، ص 5.

شهدت سنة 2006 ارتفاع عدد المشتركين ب 41% ، وأكثر من 5.58 مليون مشترك التحق بمجموع المشتركين في النقال خلال الفصول الأولى من سنة 2006.

العائدات التي يحققها نشاط الهاتفية النقالة

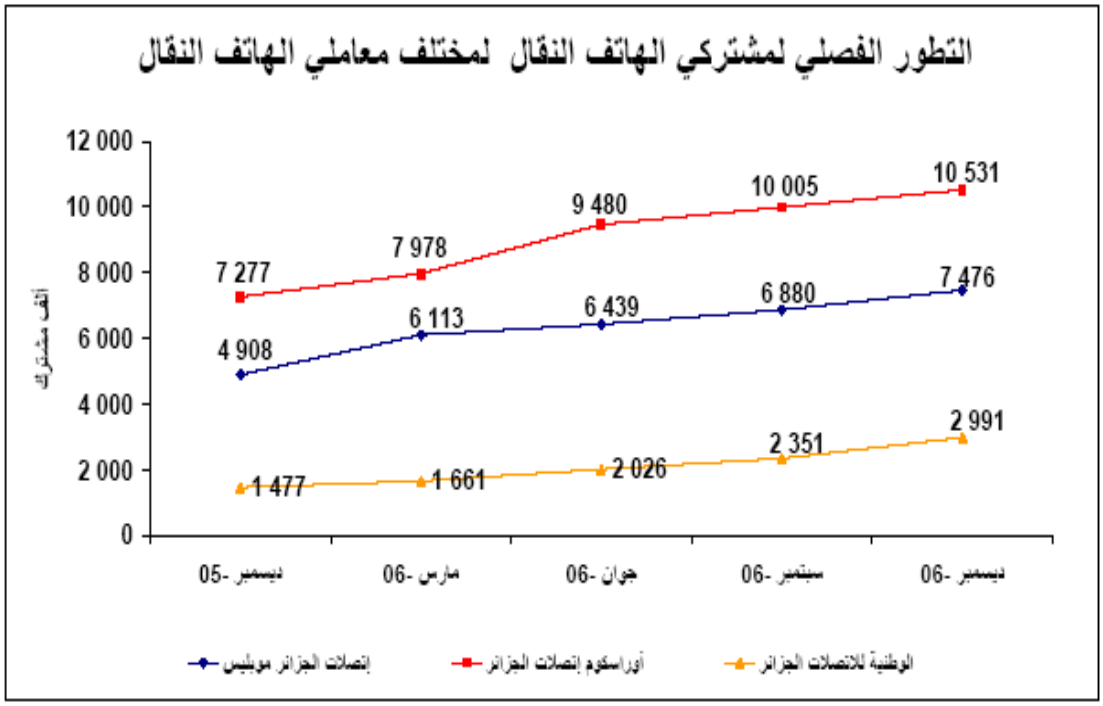
جدول رقم (19): إيرادات كل فصل من سنة 2006

إيرادات كل فصل بآلاف دج	الفصل1– 2006	الفصل2– 2006	الفصل3– 2006
اتصالات الجزائر للنقال ATM	4913328	6163713	7211016
أوراسكوم اتصالات الجزائر OTA	24762721	28085620	29917007
الوطنية لاتصالات الجزائر WTA	3149597	4218822	4677226
مجموع الدخل الفصلي الذي حققته الهاتفية النقالة	**32825645**	**38467155**	**41805250**

المصدر: المرجع السابق، ص 5.

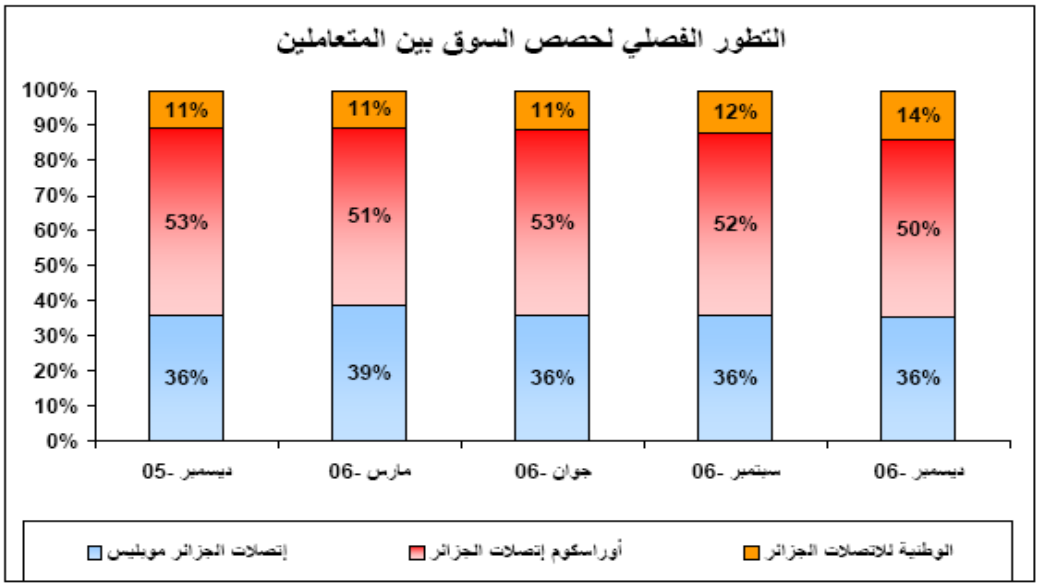
تحقق الهاتفية النقالة عائدات جد معتبرة لمتعامليها، وهي في ارتفاع مستمر على مر الفصول مع الارتفاع المتزايد للمشتركين والخدمات المقدمة على هامش الهاتفية النقالة (الرسائل القصيرة SMS و MMS و WAP و GRPS وغيرها من الخدمات).

إذ قدرت عائدات المتعاملين الثلاثة في الفصل الثالث من عام 2006 ب 41.8 مليار دج والتي يمتلك فيها المتعامل أوراسكوم لاتصالات الجزائر أكبر حصة (72%).





httpw ww.arpt.dzobservatoires2006.pdf



الجدول رقم (20)

الإيرادات المحصل عليها فصل بآلاف دج	الفصل1– 2006	الفصل2– 2006	الفصل3– 2006
اتصالات الجزائر للنقال ATM	4913328	11076041	18287057
أوراسكوم اتصالات الجزائر OTA	24762721	52848341	82765348
الوطنية لاتصالات الجزائر WTA	3149597	7368419	12045645
مجموع الدخل الفصلي الذي حققته الهاتفية النقالة	**32825645**	**71292800**	**113098050**

المصدر: المرجع السابق، ص 5.

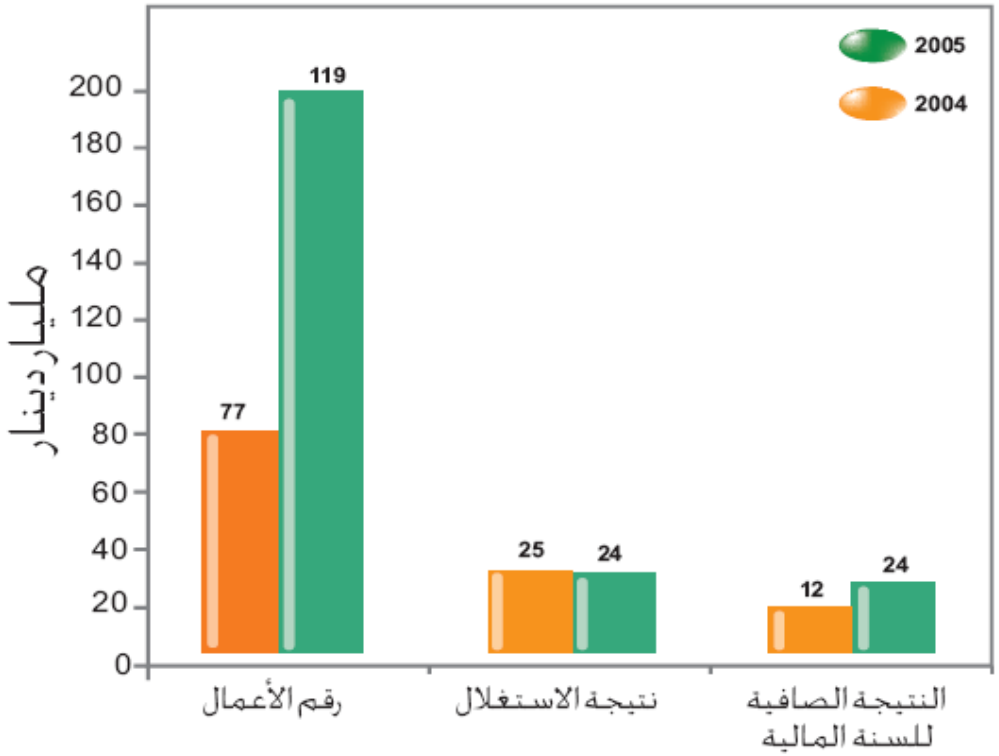
أما بالنسبة للدخل الإجمالي للهاتفية النقالة المحصل عليه في الفصل الثالث فهو يقدر ب 113 مليار دج تعود نسبة 73% منها للمتعامل أوراسكوم لاتصالات الجزائر.

تطور الحصائل المالية لمتعاملي الهاتفية النقالة 2005/2004:

لقد حقق المتعاملون الثلاثة للهاتفية النقالة الذين ينشطون في السوق الجزائرية رقم أعمال إجمالي يتجاوز 119 مليار دينار للسنة المالية 2005 مقابل 77 مليار دينار تم تسجيلها سنة 2004 ما يعادل ارتفاعا يقدر ب 54% ، ويحتل المتعامل أوراسكوم لاتصالات الجزائر المرتبة الأولى من حيث رقم الأعمال الذي بلغ 48 مليار دج ويليه المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر للنقال الذي حقق أكثر من 25 مليار دج في حين سجل المتعامل الثالث الوطنية لاتصالات الجزائر 10 مليار دج.

وقد سجلت النتيجة الصافية للسنة المالية ارتفاعا معتبرا جدا، حيث ارتفعت من 12 مليار دج من الفوائد سنة 2004 إلى 24 مليار دج سنة 2005، ما يمثل ارتفاعا يقدر ب 100% ، إذ تتصدر أوراسكوم لاتصالات الجزائر الصدارة فيما يخص توزيع النتائج لتليها اتصالات الجزائر للنقال والوطنية لاتصالات الجزائر على الترتيب.

شكل رقم (28): تطور حسابات النتائج



المصدر: **arpt**info الجزائر، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6-سبتمبر 2006، ص 9.

الحصص السوقية للمتعاملين في سوق الهاتف النقال في الجزائر:

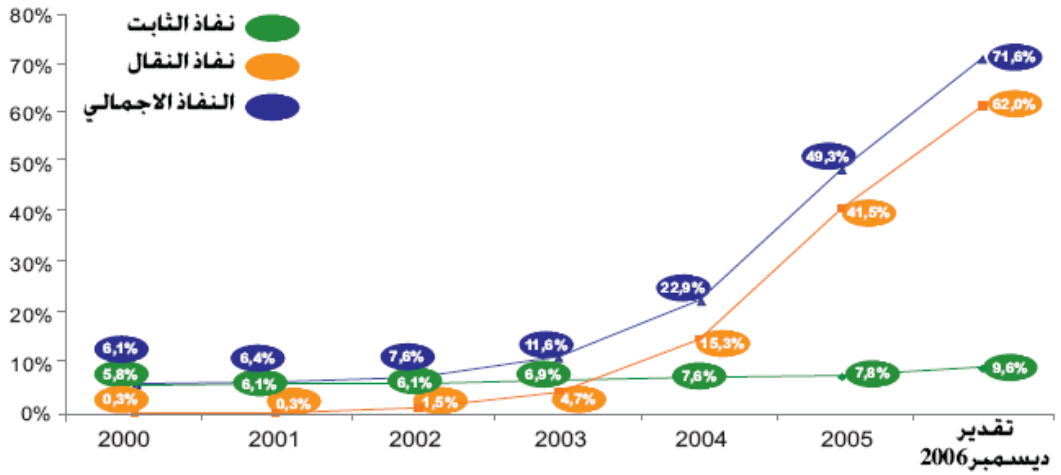
حازت اتصالات الجزائر خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2005 إلى سبتمبر 2006 الحصة الكبرى من السوق إلا أن هذه الأخيرة سجلت انخفاضا طفيفا (3.68%) بالانتقال من 55.69% إلى 52.01%

مع حد أدنى بلغته في شهر مارس قدر ب 50.56% وقد كان الانخفاض الذي سجلته أوراسكوم لاتصالات الجزائر لصالح منافسيه اتصالات الجزائر والوطنية لاتصالات الجزائر . وبالفعل فقد شهدت اتصالات الجزائر للنقال ارتفاع حصتها من السوق ب 2.03% بالانتقال من 33.47% إلى 35.77% خلال نفس الفترة حيث سجلت حدا أقصى قدر ب 38.84% خلال شهر مارس 2006، و أما بالنسبة لآخر متعامل دخل سوق الهاتفية النقالة الوطنية لاتصالات الجزائر فقد ربح 1.65% من حصة السوق خلال هذه الفترة بالانتقال من 10.57% إلى 12.22% وكذا بتسجيل حد أدنى قدر ب 10.3% خلال شهري جانفي وفيفري 2006.

قفزة نوعية في تطور سوق الهاتفية:

اتفق كل المراقبين على أن سوق الهاتفية قد قفز قفزة توعية في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر في السنوات الأخيرة، حيث يرون أن عدد المشتركين سيبلغ 23.6 مليون نهاية سنة 2006، حيث 20.4 مليون منها بالنسبة للنقال و3.2 مليون بالنسبة للثابت، وينتظر أن تبلغ نسبة النفاذ الإجمالي (الثابت والنقال) حوالي 71% وهي النسبة التي تعودنا رؤيتها في الدول المتقدمة.

شكل رقم (29): ارتفاع الكثافة الهاتفية الثابتة و النقالة و مجموعيهما

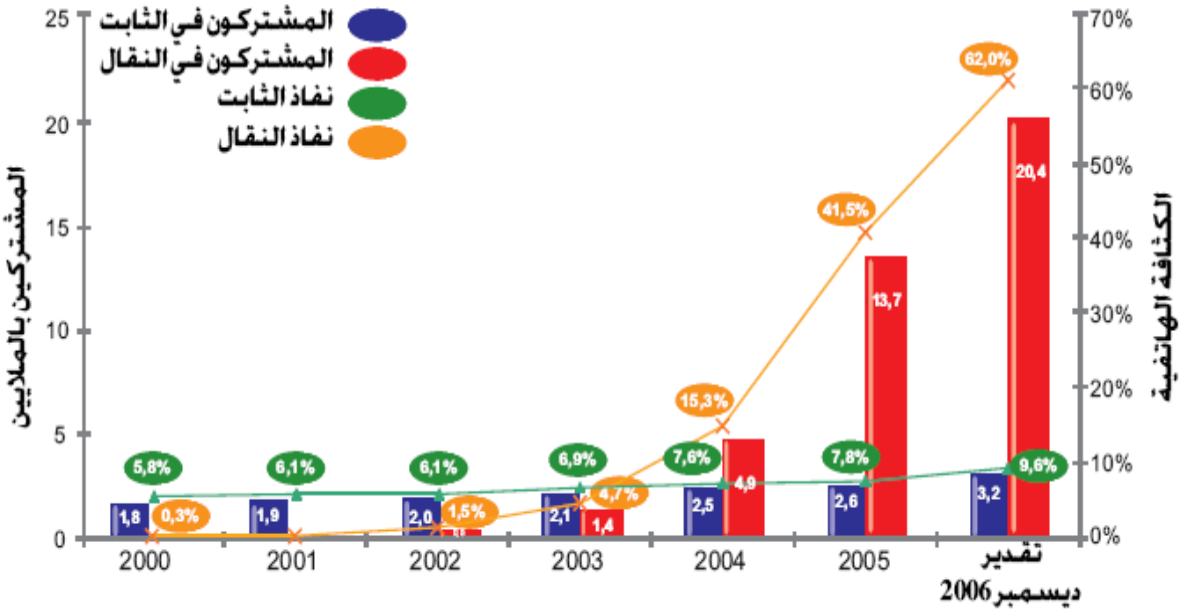


المصدر: **arpt**info الجزائر، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6-سبتمبر 2006، ص 2.

وبكثافة النقال التي قد تبلغ 62% نهاية السنة الجارية أصبح بإمكان الجزائر أن تعد نفسها في تعداد الدول البارزة الرائدة في قابلية النفاذ وجاهزية وسيلة الاتصال هذه لكل شرائح المجتمع، وتجدر الإشارة إلى نقص خفيف من جانب كثافة الثابت التي لم تشهد أي ارتفاع خلال 2006 مع نسبة نفاذ منتظرة لنهاية السنةتقدر ب 9.6%.

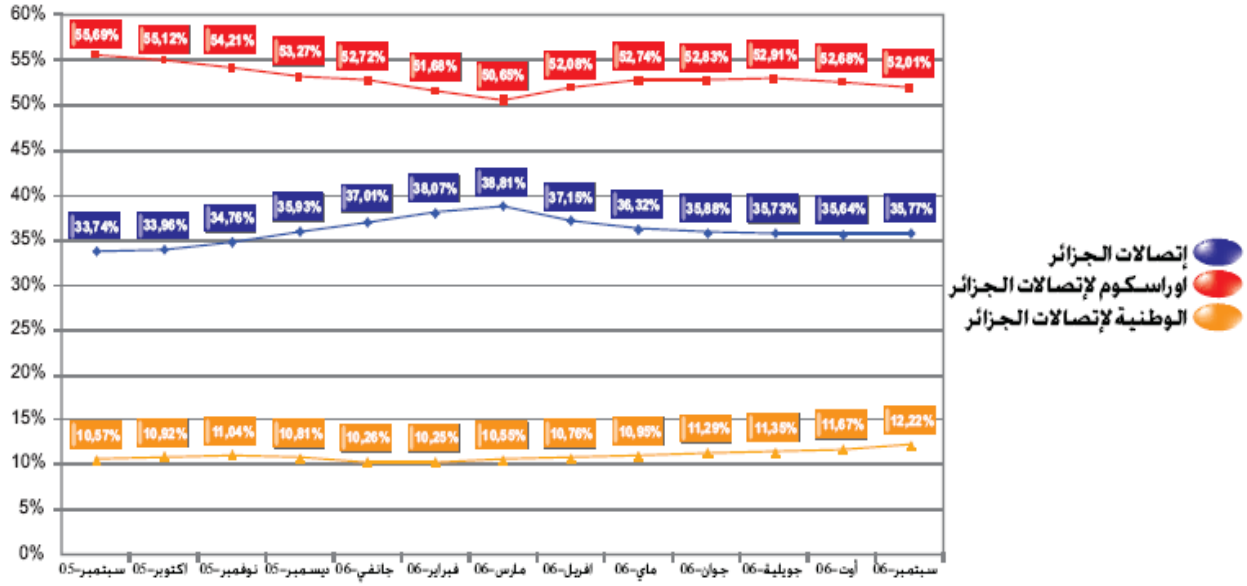
ولكن بحضور متعاملين في السوق يتنافسان على شبكات الهاتفية التقليدية إلى جانب سبعة متعاملين نشطين في خدمة الصوت قد يحفز في القريب ارتفاع عدد مشتركي الثابت زيادة إلى أن خدمة الانترنت عن طريق التي تستعمل خط الهاتف الثابت العادي قد تعمم عبر كل أنحاء الجزائر.

شكل رقم (30): تطور الهاتفية في الجزائر ما بين 2000 و 2006

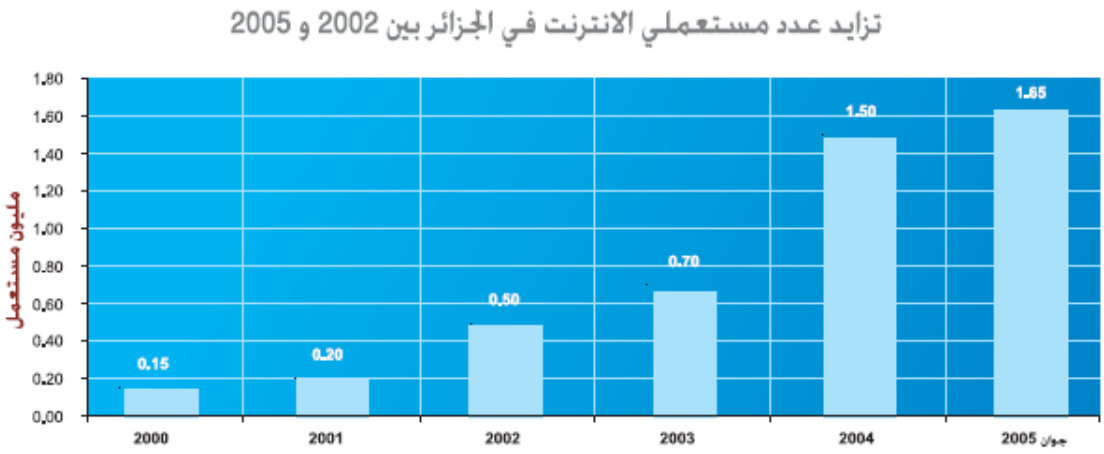


المصدر: **arpt**info الجزائر، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6–سبتمبر 2006، ص 2.

شكل رقم (31): تطور الحصص من السوق في الهاتفية النقالة



المصدر: **arpt**info الجزائر، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6–سبتمبر 2006، ص 4.



httpwww.arpt.dzPublicationsBulletin_trimarpt_bulletin_N3_AR.pdf

سوق الهاتفية والانترنت في منطقة مينا MENA (بلدان الشرق الأوسط وشمال افريقيا):

وضعية السوق في منطقة مينا خلال سنة 2005:

بتحرير سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية دخل السوق متعاملون جدد، وتعد أسواق الاتصالات السلكية واللاسلكية في منطقة مينا أساسا أسواقا في حالة احتكار بالنسبة لخدمات الهاتفية الثابتة وفيحالة تنافس أو احتكار ثنائي بالنسبة لخدمات الهاتفية النقالة.

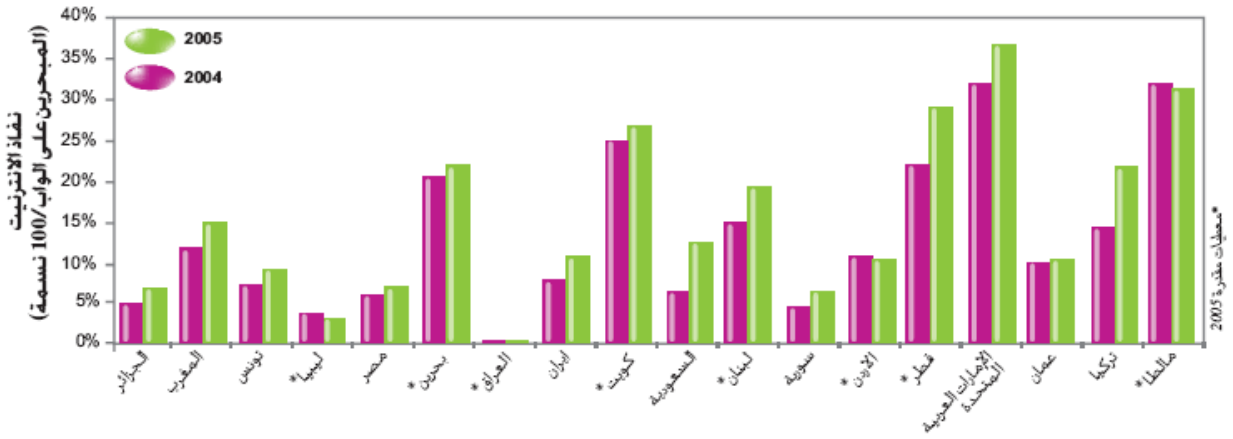
وتبين دراسة وضعية الهاتفية النقالة (حالة احتكار ثنائي أو منافسة) في دول منطقة مينا أن أنظمة الضبط متنوعة.

جدول رقم (21) **وضعية السوق في منطقة مينا**

	سوق الهاتفية النقالة			
		احتكار	احتكار ثنائي	منافسة
سوق الهاتفية الثابتة	احتكار	ليبيا الإمارات العربية المتحدة	المغرب ، تونس، مصر، البحرين، الكويت، لبنان السعودية، سوريا، الأردن، عمان، مالطا	العراق إيران تركيا
	احتكار ثنائي			الجـــزائر
	المنافسة			

المصدر: من إعداد الطالبة

سوق الانترنيت في منطقة مينا 2005-2004



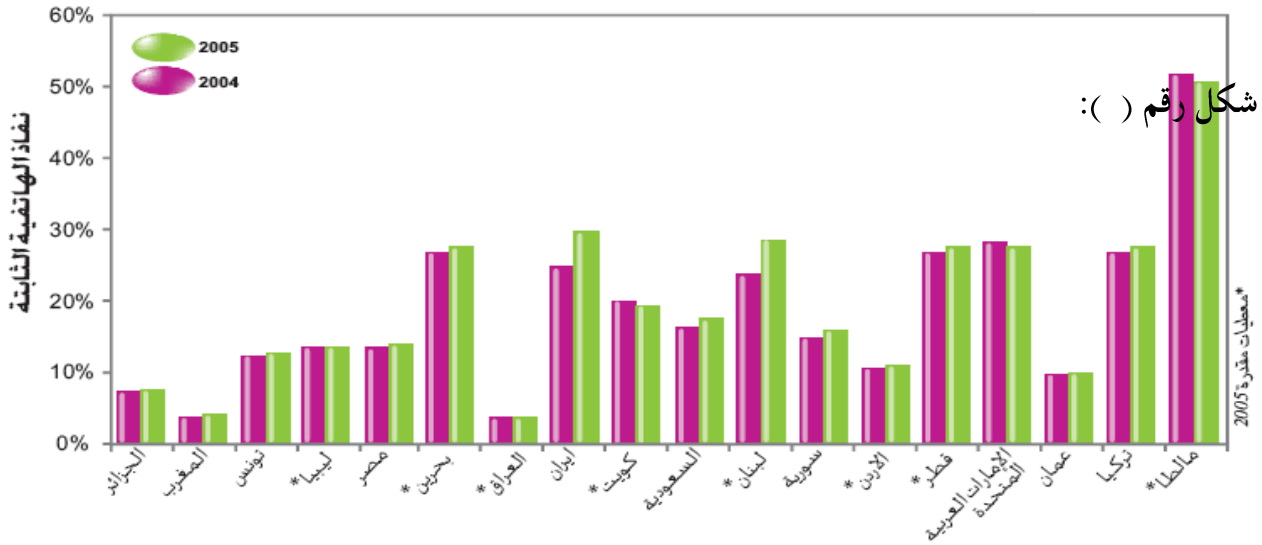
فيما يخص التوظيف، يوظف سوق موفري خدمة الانترنت 695 شخصا، ثلثهم يشتغلون بعقد عمل لمدة محددة، ويقدر ارتفاع نسبة التوظيف في الفصل الأول من 2006 ب 8% مقارنة بالعام الماضي.

أما بالنسبة لرقم الأعمال الذي حققه هذا الجزء من السوق فهو يقدر بحوالي 561.61 مليون دينار لأربعة عشر موفر لخدمة النفاذ إلى الانترنت خلال الفصل الأول من 2006 يتقاسمه غالبا أكبر المتعاملين في السوق والمتمثلين في جواب (Djaweb) و إيباد (EEPAD).

وبالفعل فقد حقق المتعامل جواب رقم أعمال يقدر ب 235 مليون دج وإيباد 191 مليون دج، ما يعادل رقم مبيعات إجمالي يقدر عل الترتيب ب 42% و 34% ، والباقي يتقاسمه بقية المتعاملين.

المصدر: **arpt**info الجزائر، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6-سبتمبر 2006، ص 13.

شكل رقم (33): سوق الهاتفية الثابتة في منطقة مينا 2005-2004



شكل رقم ( ):

المصدر: **arpt**info الجزائر، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6-سبتمبر 2006، ص 12.

الخدمة الشاملة للاتصالات السلكية واللاسلكية:

جدول رقم (22): الرخص الممنوحة من طرف سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

القطاع	المتعامل	تاريخ منح الرخصة
الهاتفية النقالة	أوراسكوم لاتصالات الجزائر (OTA)	2001/07/31
	اتصالات الجزائر للنقال للتسوية (ATM)	2002/05/26
	الوطنية لاتصالات الجزائر (WTA)	2004/01/11
فيسات VSAT	أوراسكوم لاتصالات الجزائر (OTA)	2004/04/13
	Divonas Algerie	2004/04/13
	اتصالات الجزائر للتسوية (AT)	2004/09/16
GMPCS	ثريا عبر الساتل الجزائر	2005/04/24
	اتصالات فرنسا للاتصالات النقالة عبر الساتل الجزائر (FTMSCA)	2005/01/24
	اتصالات الجزائر للتسوية (AT)	2005/01/24
الهاتفية الثابتة	الرابطة الجزائرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (CAT)	2005/05/09
	اتصالات الجزائر للتسوية (AT)	2005/11/30

المصدر: المرجع السابق، ص 25.

شرعت سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية منذ 2001 في منح رخص الاستغلال بدءا من جانب الهاتفية النقالة وجوانب أخرى بعد ذلك مثل VSAT و GMPCS والثابت ومنح ترخيصات موفري خدمة الانترنت والأديوتاكس وتحويل الصوت عبر بروتوكول الانترنت ومراكز النداء.

خلاصة الفصل:

الدور الذي لعبته الموارد البشرية في مؤسسات الاتصالات هو دور حيوي لجعل المؤسسة منافسة قادرة على إدارة التغيير. ويجب على المسؤولين عن تطوير الموارد البشرية أن يلعبوا دورا أساسيا في المؤسسات بالمشاركة في القرارات الاستراتيجية التي تحدد المسار الرئيسي للمؤسسة. وعليهم أخذ الخطوات الضرورية حتى تصبح مؤسساتهم تعليمية حيث هناك الإبداع والتجديد ومواكبة الحوافز لدى الموظفين. وإلا فإن المؤسسة سوف تفشل مهما كانت التطورات والتكنولوجيا المتوفرة لديها.

إن المؤسسات المعاصرة تعايش بيئة عالمية سريعة التغير. وأن المتغيرات التكنولوجية بطبيعتها متوالية، وآثارها متعددة ومتراكمة. والتأخر عن مواكبة هذه الآثار، تكنولوجيا أو تنظيميا أو بشريا من شأنه أن يقود هذه المؤسسات إلى التدهور. وهذه جملة ما تم الوصول إليه من نتائج في هذا الفصل:

- إفراد المجال أكثر للموارد البشرية والتعامل معها وفق النظم التي تحقق إشباع ثنائي للمؤسسة من جهة والعاملين من جهة أخرى في ظل التغيير المتسارع في التقنية.
- توفير الخدمات الحديثة من وسائط متعددة للاتصالات وتعلم عن بعد حتى يستطيع جميع العاملين المواكبة.
- توفير وتمليك كل ما هو جديد في عالم التقنية لكل موظف في مجال عمله حتى يسهم في عملية التطوير.
- ضرورة الأخذ بتقنيات المعلومات والاتصالات ذاتها كوسيلة أساسية في تصميم نظم وآليات للتعليم والتدريب تحقق مستويات أفضل وأسرع في تكوين المهارات والقدرات والمعارف، ويختزل الزمن بما يسمح لنظم إعداد وتأهيل الموارد البشرية بمواكبة حركة التطوير المتسارع والمستمر في تقنيات العمل والإنتاج.
- من بين المناهج المستخدمة في تدريب العاملين بإدارة الموارد البشرية نظام معلومات موارد بشرية، متميز وشفاف يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة ومن ثم تحقيق فعالية الأداء من خلال موارد بشرية متجاوبة مع احتياجات الاستراتيجية العامة بها.

أما انعكاسات التطور في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تنظيميا:

- ستزداد الحاجة للعمالة غير المباشرة (غير الدائمة) ضمن الهيكل التنظيمي.
- من الطبيعي أن يؤدي التغير في التجهيزات وفي طرق العمل، إلى تغيير في هيكل الموارد البشرية.

ستظهر الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف ومن ثم إعادة تحليلها ووصفها، و الحاسب الآلي سيقلل من أعداد العمالة اليدوية والكتابية، وغير الماهرة عموما، لكنه سيزيد من الحاجة للعمالة الفنية والماهرة في مجالي التشغيل، وستظهر الحاجة إلى وظائف مثل أخصائيو البحث والتطوير وفنيو الصيانة، للتعامل مع تجهيزات أعلى تعقيدا.

الفصـــل الخامس:
واقع إدارة الموارد البشرية
بمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف

المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية

تمهيـــــــــد:

تعيش المؤسسة اليوم في مرحلة تنافسية شديدة الخطورة خاصة مع تقدم التكنولوجيا وعصر العولمة و العمل الالكتروني و ثورة المعلومات مما يتطلب وجود وعي و ادراك جيدين من قبل القائمين على ادارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات هذا العصر، وتهيئة المناخ المناسب ، وايجاد الكادر المؤهل القادر على تحمل الأعباء ، والعمل على تطوير و تنمية القدرات و المفاهيم ، ووضع البرامج والسياسات واللوائح والقوانين التي تؤمن لها الاستمرارية في البيئة التنافسية التي يتميز بها هذا العصر.

إن الادارة الفاعلة هي التي تتفهم بذكاء هذه المرحلة و المراحل المستقبلية القادمة من التغييرات التي تحدثها العولمة و انفتاح الأسواق خاصة بعد انضمام كثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة وما يتطلبه ذلك من تحديث الإجراءات و أنظمة المؤسسات لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات و سعيها الدائم لمواكبة التطور. كل ذلك سيجعل هذه المؤسسات مؤسسات ناجحة و قادرة على مواجهة المنافسة القادمة.

ذلك ما دفع الجزائر إلى انتهاج سياسة الإصلاحات، فما كان عليها سوى قبول الشروط التي تحكم الإقتصاد العالمي ومن بين هذه المؤسسات **مؤسسة اتصالات الجزائر** التي تحاول أن تبدأ مرحلة جديدة بغية الانتقال إلى اقتصاد السوق والتكيف مع تداعيات العولمة. ولما كان تحولها مؤخرا إلى مؤسسة ذات طابع تجاري تسعى لتحقيق الربح من أجل مواجهة منافسيها الخواص في سوق الاتصالات الجزائرية هذه الأخيرة التي عرفت تطورا كبيرا في الآونة الأخيرة، فلعل أفضل الوسائل لذلك هو تنمية مواردها البشرية واستحداث طرق تسييرية حديثة لمواكبة التغييرات في بيئة الاتصالات التنافسية.

نظرا للمنافسة الحادة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر بين المتعاملين الثلاثة: "أوراسكوم للاتصالات الجزائر"، "اتصالات الجزائر" و "الوطنية للاتصالات الجزائر"، حيث أصبح كل متعامل يريد كسب المزيد من المشتركين وبالتالي زيادة الحصة السوقية، واوراسكوم بمنتوجها "جازي" الذي يعتبر الأول من حيث عدد المشتركين يريد الحفاظ على هذا التفوق وكسب المزيد من المشتركين الجدد، بينما "اتصالات الجزائر" و"الوطنية للاتصالات الجزائر" تريدان التموقع أكثر في السوق ورفع حصتهما السوقية.

وعلى ضوء هذا سنحاول في دراستنا الميدانية التعرف على واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، لذا سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر و مديريتها الإقليمية بالشلف (موضع الدراسة)، أما في المبحث الثاني سنتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وأهم الجهود التي بذلتها المؤسسة في هذا المجال، وفي المبحث الثالث سيتم تقديم منهجية الدراسة التطبيقية وتحليل الاستقصاء والتعرف على مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في التغيير في بيئتها التنافسية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي تخدم الاقتصاد الجزائري، كما تعتبر الخدمات التي يقدمها أداة ضرورية بالنسبة للمهنيين والمؤسسات، وتحتل مؤسسة اتصالات الجزائر مكانة هامة في سوق الاتصالات الجزائرية التي شهدت تطورا كبيرا في العشرية الأخيرة، خاصة بعد انفتاح الاقتصاد الجزائري، ودخول منافسة أجنبية ذات مستوى عالمي، وهذا بالإعتماد على آليات تنظيمية التي لا بد أن تتصف بالمرونة، والدقة في التسيير.

المطلب الأول: إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات المعلومات و الاتصال، باشرت الجزائر إصلاحات عميقة في قطاع البريد و الاتصالات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في[1]:

سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و الاتصالات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية و ثانيهما بالاتصالات.

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال. و سيستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، وبيع رخص تتعلق بشبكات (VSAT) و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. وشمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004.

و كان مقررا أن سوق الاتصالات ستكون مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

أما فيما يتعلق بتأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات فقد ارتكزت على محورين رئيسيين هما :

- عصرنة الشبكة الوطنية للاتصالات، و ذلك بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة و بالرقمنة الكاملة للشبكات و تشغيل خدمات جديدة، مثل الانترنت، الحوسبة التامة للتسيير التقني و التجاري و المالي.
- رفع طاقة الشبكة الوطنية للاتصالات، لا سيما بإنجاز البرامج التالية :

– إنجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها بـ 15.000 كم على حلقتين. و يعتمد الباكبون الرئيسي على سرعة قدرها 10 جيغابيت و 2,5 جيغابيت.

---

[1] **إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر**، وثيقة عمل مقترحة من إدارة البريد و المواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمة العالمية لمجتمع المعلومات، **من الموقع الشبكي**:www.cdr.gov.lb/Plan/Telecom/Telecom%20Sector_Arabic.doc 2006/12/06.

– أما الخطوط الدولية، فتعتمد أساسا على كابل بحري بألياف بصرية تقدر سرعته بـــ 10,5 جيغابيت و يربط بين الجزائـــر و إسبانيا . وسترفع هذه السرعة إلى 40 جيغابيت.

– تشغيل أرضية انترنت ذات 100.000 مشترك مع إمكانيـــة توسيعهـــا إلـــى 1,5 مليـــون مشترك، حيث توفر كل الخدمات العادية(Mail, Web, FTP...) و كـــذالخدمـــات المميـــزة(Visio conférences, audiovidéos, streaning, voix sur IP...) علما أنه يوجد حاليا 65 موفر خدمات انترنت من بينهم 05 عموميين فقط.

– تشغيل شبكات(VSATو INMARSAT) و كـــذا توسيع خدمة اللاسلكي البحري (20 محطة ساحلية) و تكييفها مع النظام العالمي للإغاثة (SMDSM).

– إضافة 500.000 خط جديد في شبكة الهاتف النقال GSM التابعة لـــ "اتصالات الجزائر" ثم مليون خط إضافي جديد مع توسيع شبكة تراسل المعطيات للتكفل بسرعة بحاجيات الهيئات الاقتصادية و المالية، مثل شبكات البنوك و غيرها.

– وضع دعامات ذات طاقة عالية (2 ميغابيت) في متناول كل موفر خدمات الانترنت إذا رغب ذلك.

– من جهة أخرى، أدخلت الجزائر خدمات الهاتف النقال عبر الساتل(GMPCS Thuraya).

و اعتبارا للبرنامج الفضائي الذي تنوي بلادنا تنفيذه قامت الحكومة مؤخرا بإنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية التي تعنى على الخصوص بدراسات جدوى حول سواتل الاتصالات و البث الإذاعي.

علاوة على ذلك، يجرى حاليا إنجاز مشاريع تخص خدمات جديـــدة و يتعلق الأمر خاصة بتشغيل شبكات للطلب عن بعد، التعليم عن بعد، البحث، إلى جانب إنجاز حظيرة معلوماتية و جامعة افتراظية بالجزائر العاصمة.

إن الاستفادة من الانترنت يسجل حاليا تطورا هائلا لأن أرضية "اتصالات الجزائر، التي يتولى فرع "جواب" تسييرها، تتدعم يوما بعد يوم بموفري خدمات جدد يهدف بعضهم إلى بلوغ طاقة مليون مشترك.

و بالتالي ستلبي الطاقة الإجمالية لشبكات الربط بالانترنت حاجيات حوالي 10 مليون مشترك.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية بالشلف.

سيتم تقديم كل من مؤسسة اتصالات الجزائر ومديريتها الإقليمية ميدان الدراسة:

أولا: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر: كانت مؤسسة اتصالات الجزائر هي المؤسسة الأولى في سوق الاتصالات الجزائرية تحت اسم "المؤسسة الوطنية للبريد والمواصلات"، تم إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب الإتفاقية الجماعية المبرمة في 2003/07/16 بين كل من المؤسسة العمومية الاقتصادية "اتصالات الجزائر"، وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين "إ.ع.ع.ج".

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 100000000 دج، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للمؤسسات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر من بين الرواد في قطاع الاتصالات بالجزائر.

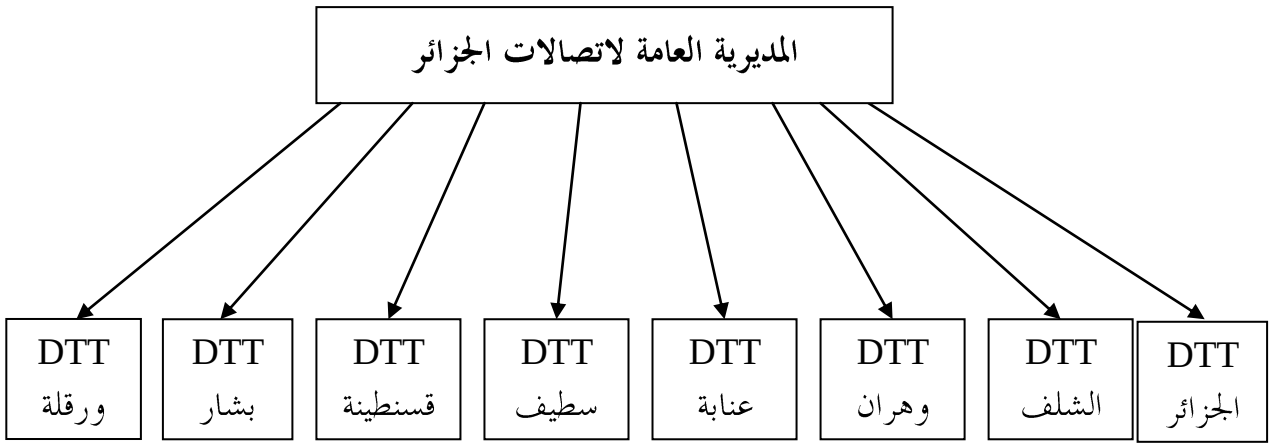
- **مقرها الاجتماعي:** الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة، المحمدية، 16211 الجزائر.
- **سجلها التجاري:** رقم 18083B02.
- **الرقم الجبائي:** 000216299033049.
- **بندها الضريبي:** 16293838021.
- **رقم التعريف الإحصائي:** 000216290656936.

بلغ عدد زبائنها نهاية سنة 2004 ، 4 مليون زبون، منهم 1.5 مشترك في شبكة الهاتف النقال "موبيليس"، 2.5 مليون مشترك في شبكة الهاتف الثابت، وارتفع عدد مشتركي الهاتف الثابت إلى 3.2 مليون مشترك في 2006، وبلغ عدد مشتركي شبكة الهاتف النقال لوحده أكثر من 5 ملايين مشترك نهاية 2005 ، بلغ العدد في سبتمبر 2006حوالي 6.88 مليون، إضافة إلى تنمية قدرات استعمال الانترنت.

كما ساهمت اتصالات الجزائر في توفير 22000 منصب شغل، وهو رقم مرشح للإرتفاع في غضون السنوات القادمة تلبية لحاجات تطور المؤسسة مستقبلا.

ولاتصالات الجزائر مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها ثمانية مديريات إقليمية هي: الجزائر، الشلف، وهران، عنابة، سطيف، قسنطينة، بشار، ورقلة.

شكل رقم (35) مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرياتها الإقليمية



المصدر: من وثائق المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.

فروع المؤسسة: تنقسم مؤسسة اتصالات الجزائر بدورها إلى ثلاثة فروع تتمثل في:

- فرع الاتصالات عبر القمر الصناعي **"الجزائر للاتصالات الفضائية"** (ATS).
- فرع الخدمات عبر الانترنت **"الجزائر للاتصالات انترنت جواب"** (ATI).
- كما ساهمت المؤسسة العمومية لاتصالات الجزائر في سوق الهاتف النقال بشكل كبير فأنشأت فرع **"اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"** ولقي هذا الأخير نجاحا وقبولا كبيرين لدى المشتركين.

Mobilis: هي أول مشغل للهاتف النقال بالجزائر، أصبحت فرعا مستقلا بذاته في أوت 2003، حيث أنها تقدم سلسلة متنوعة من الخدمات والعروض منها خدمات الدفع المسبق والدفع البعدي التي توافق ميزانية كل مشترك، وخدمة الرسائل الخطية القصيرة نحو كل المتعاملين ونحو الخارج.

تحتوي قائمة عروض Mobilis عدة خدمات منها اطلاق أول شبكة تجريبية في 14 ديسمبر 2004 وتقوم بتغطية أكثر من خمسة ملايين مشترك، وقد سجل هذا الأخير حسب بيان لسلطة الضبط أعلى نسبة نمو في عدد المشتركين بالجزائر في فترة الصيف الممتدة من الفاتح جويلية إلى نهاية شهر أوت لسنة 2005، ووصلت النسبة إلى 34% حيث تمكن من رفع عدد المشتركين إلى أزيد من مليون مشترك جديد.

ثانيا: التعريف بالمديرية الإقليمية بالشلف: تم إنجاز المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتاريخ 26 جانفي 2004، وهي شركة خدماتية وتجارية، ويقع مقرها وسط مدينة الشلف بشارع ابن باديس، وهو موقع استراتيجي يساعد المؤسسة على التعامل مع زبائنها واستقطاب أكبر عدد منهم، لتواجد العديد من المرافق العمومية مثل بريد الجزائر، شركات التأمين، مكاتب المحامين، وكذلك المرافق الخدماتية مثل الفنادق، المحلات التجارية، تقوم هذه المديرية بدور الوسيط بين الإدارة المحلية والمركزية للقطاع.

تقوم المديرية الإقليمية بالإشراف على سبع وحدات تابعة لها ومتواجدة بسبع ولايات وهي: **الشلف، غليزان، المدية، عين الدفلى، تيسمسيلت، تيارت، الجلفة.**

وتشرف هذه المديرية (الوحدة) على وحدات عمليات الاتصالات (UOT)* المتواجدة في السبع ولايات التي هي تحت وصاية المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر(الشكل رقم (26)).

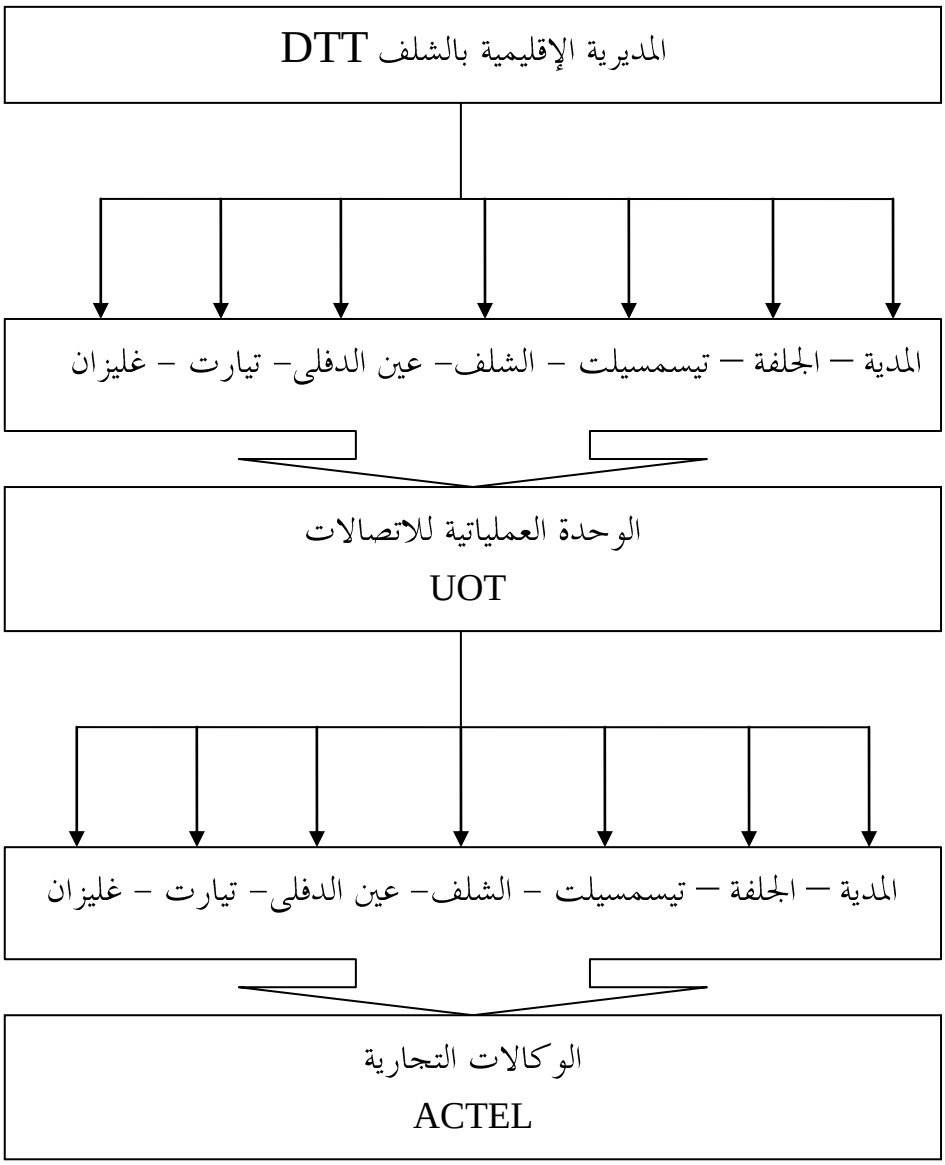
يعمل بالمديرية الإقليمية للاتصالات 174 عامل (من اطارات، أعوان التحكم، وعمال التنفيذ)، والجدول التالي يوضح عدد العمال بالمديرية:

جدول رقم (22) عدد العمال بالمديرية الاقليمية للاتصالات

الوظيفة	العدد
الإطارات	54
أعوان التحكم	42
أعوان التنفيذ	78
المجموع	**174**

* UOT: Unité des Opérations de Télécommunication.

شكل رقم (36) وحدات المديرية الإقليمية بالشلف



المصدر: من وثائق الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر (ACTEL)

ثالثا: دور وخدمات المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر: تتعدد الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لزبائنها، كما تقوم بمجموعة من الأدوار لضمان بقائها في سوق الاتصالات نوجزها فيما يلي:

- ترقية نشاطات اتصالات الجزائر، خاصة فيما يتعلق بخدماتها التي تعاني من المنافسة الشديدة.
- تحقيق أقصى الأرباح الممكنة.
- استخدام الطرق العلمية الحديثة لتسيير التكاليف والعمل على تخفيضها والرقابة عليها.
- التنبؤ بما يحدث في البيئة التنافسية، والعمل على مسايرة التطورات والتغيرات الاقتصادية والتحكم في التكنولوجيا.

- زيادة عدد الزبائن من خلال تقديم المعلومات بطرق حديثة وذلك بالإعتماد على وسيلة الإعلام الآلي، وكذلك تحسين مظهر قاعة الاستقبال الموحد في شكله على مستوى جميع الوكالات التجارية المتواجدة في القطر الجزائري.
- الاتصال بالمؤسسات التي تنشط داخل وخارج الولاية والعمل على تقديم خدمات أفضل لها.
- إثر الحصول على المعلومات اللازمة والخاصة بالمشتركين الجدد، ورقم الأعمال من الوكالات التجارية "ACTEL" تقوم المديرية الإقليمية بإرسالها إلى المديرية العامة من خلال شبكة GAIA*
- تسويق الخدمات الإضافية كالانترنت و WLL من خلال الملصقات والكتالوجات المتواجدة بقاعة الاستقبال الخاصة بالمديرية، إضافة إلى الإعلان في الطرق ووسائل النقل وغيرها لجلب اهتمام الزبائن للخدمات الجديدة.

خدمات المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر: تقدم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر عدّة خدمات لزبائنها، والمتمثلة في:

– **خدمة الهاتف الثابت:** والذي توفره لكل من قطاع الأفراد وقطاع الأعمال (مؤسسات عامة وخاصة...).

– **خدمات الانترنت:** حيث يمكن للمشترك في هذه الخدمة سرعة الحصول على المعلومات في أي وقت ومن أي مكان في العالم، مع بقاء خطه الهاتفي في الخدمة.

– **خدمة المكالمات المزدوجة:** بحيث يمكن لمشتركي خدمات اتصالات الجزائر التحدث مع شخصين على التوالي.

– وضع الرقم المجاني 100 خاص بخدمة الزبائن، حيث يتم تشكيله من طرف المشتركين للاستعلام عن خطوطهم أو أي مشاكل تحدث لهم.

– خدمات WLL.

– خدمة الفاتورة المفصلة: حيث يتسلم المشترك مع فاتورته التفاصيل عن اتصالاته الهاتفية كالوقت الذي قضاه في المكالمات في حالة استعماله الهاتف أو الاتصالات في حالة استعماله الانترنت، والأيام التي تم فيها الاتصال بالساعة والدقيقة والثانية.

– خدمة الرسائل القصيرة.

– كشف رقم الطالب.

– الإخفاء المجاني للرقم في حالة الطلب.

– وأضاف المتعامل خدمات أخرى لمشتركيه مثل البريد الصوتي.

---

* GAIA : هي شبكة داخلية خاصة باتصالات الجزائر على المستوى الوطني، حيث يتم من خلالها ربط جميع المديريات والوحدات والوكالات بالشبكة التي تعرف بالباهية عند كل الوحدات التابعة للإقليم الجهوي لوهران.

WLL : Wireless Local Loop الشبكة المحلية للهواتف الثابتة .

– **الرقم 888**: وهو رقم مخصص لمصلحة خدمة الزبائن لدى "موبيليس"، وتبلغ كلفة المكالمة 8 دينار لكل المكالمة سواء كانت مدتها طويلة أو قصيرة.

– **الرقم 505**: هذا الرقم خاص بمصلحة الاستعلامات في "موبيليس"، يمكن لأي مشترك أن يطلب أي معلومة حول خطه أو الاستفسار عن المتعامل أو الخدمات مجانا وفي كل وقت.

– إضافة إلى خدمة الربط البيني الدولي "الرومينغ" والإطلاع على الفاتورة بواسطة الانترنت ومعرفة الرصيد تلقائيا بعد كل مكالمة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر

يعمل "بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر" مستويات مختلفة من الموارد البشرية، من إطارات وأعوان التحكم والتنفيذ، وسنحلل الهيكل التنظيمي للمديرية فيما يلي:

أولا/ تحليل المديرية العامة والمفتشية العامة: سيتم تحليل كل من المديرية العامة والمفتشية العامة لاتصالات الجزائر بالشلف فيما يأتي:

I- المديرية العامة: تعتبر رأس الهرم في المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر لأهميتها في إعطاء الأوامر وإصدار القرارات الاستراتيجية لمختلف المديريات الفرعية ومختلف مصالح المديرية، ويوجد بالمديرية العامة كل من:

1–الرئيس المدير العام: هو المسؤول الأول الذي يتربع على رأس هرم المديرية وله كل الصلاحيات التي يخولها له القانون في اتخاذ قراراته الفعالة الخاصة بسير المديرية ومصالحها.

2–الأمانة: تشرف عليها أمينة السر ومن بين مهامها:

– تنظيم وثائق رئيس المديرية العامة.

– تسجيل الرسائل الصادرة والواردة إلى المديرية.

– استقبال زوار رئيس المديرية العامة، وحفظ أسرار المديرية.

3– الإدارة المالية: تقوم بإلمام جميع المصالح ، وتقوم هذه الإدارة بعمليات المحاسبة والمالية المتعلقة بالوضع المالي للمديرية، وتندرج ضمن الإدارة المالية كل من المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية.

II–المفتشية العامة: تعتبر المفتشية العامة جزءًا هاما من الإدارة، تسهر هذه المفتشية على التنبؤ بالأخطاء الممكن الوقوع فيها ومتابعة السير الحسن لنشاطات المديرية من أجل عدم الوقوع في الخطأ مستقبلا.

ثانيا/ المديرية الفرعية للمستخدمين والمديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: تعتبر هاتين المديريتين هامتين بالنسبة للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر، فبدونهما لا تستطيع هذه الأخيرة مزاولة نشاطها، وسنحلل كل من المديريتين كالآتي:

I–المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: تقوم المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية بمسك مهمة المحاسبة العامة وإصدار الميزانية والمحاسبة فيما يخص الحسابات والحاقها في ختام كل سنة مالية، كما تقوم بتسيير السيولة

المالية للمديرية وذلك في مجال الإيرادات والنفقات، وتقوم بالسهر على الصندوق وجعله يساير احتياجات المديرية وإنجاز أهدافها، وتندرج ضمن هذه المديرية الفرعية المصالح التالية:

I-1 مصلحة المحاسبة: تقوم مصلحة المحاسبة بمسك مهمة المحاسبة العامة وإصدار الميزانية المحاسبية فيما يخص النتائج وإلحاقها في ختام السنة المالية، كما تهدف إلى التطبيق العام للتنظيم المعمول به في تسيير الموارد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية، ويكون العمل في تسيير المحاسبة العامة بالمؤسسة معتمدا بشكل تام على الإعلام الآلي. ومن أهم صلاحيات مصلحة المحاسبة ما يلي:

- إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول والوثائق المحاسبية حسب الوتيرة المسطرة في آجالها المحددة.
- القيام بمسك الدفاتر المحاسبية ودفتر الأستاذ العام.
- مسك دفتر اليومية ودفتر الجرد.
- ملء التصريحات الضريبية -TAP-TVA-IRG
- إصدار الموازنات حسب الأرصدة العديمة فيما يخص ديون الزبائن.
- تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بالمستهلكات.
- السهر على المحافظة على الأرشيفات الحسابية (المدة القانونية 10 سنوات).
- تركيز الوثائق المتعلقة بجمع الأعباء المتخصصة للتكاليف.
- وصل الخدمة:وصل المصاريف العامة، وصل الخروج، المواد المستهلكة.

I-2 مصلحة الخزينة: تقوم مصلحة الخزينة بتسيير السيولة المالية للمؤسسة وذلك في ميدان المقبوظات والمدفوعات، كما تقوم بالسهر على مستوى الصندوق وجعله يساير احتياجات وإنجاز أهدافها، ومن أهم صلاحيات الخزينة ما يلي:

- تصدر ميزانية الصندوق وتقوم بمرافقتها.
- تتابع استمرار وضعية الصندوق وذلك بإصدار جدول التقارب المصرفي.
- تصدر المخطط السنوي للصندوق وتسهر على انجازه.
- تعلم بصفة دورية مصلحة مراقبة التسيير بمستوى مصاريف الميزانية.
- تقوم بدفع الرواتب والأجور والضرائب والرسوم.
- تصدر الصكوك وتسديد فواتير الممولين.
- تسهر على تسيير الحسابات المصرفية والعلاقات مع البنك.
- تتابع القروض المصرفية وذلك في إطار الاستثمارات.

I-3 مصلحة الميزانية: تقوم بإصدار الميزانية المحاسبية فيما يخص الحسابات وإلحاقها في ختام كل سنة مالية، كما تقوم بإصدار الجداول والوثائق المحاسبية حسب الوتيرة المسطرة والمخطط لها في آجالها المحددة.

II– مصلحة المستخدمين: تقوم مصلحة المستخدمين بالحرص على الجانب الاجتماعي للعمال من أجور وعطل، وتضطلع هذه المصلحة بالأدوار التالية:

- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين منذ التوظيف إلى التقاعد.
- تحضير مرتبات وأجور العمال شهريا.
- تسيير العطل السنوية والاستثنائية للعمال.
- متابعة الملفات ذات الطابع النزاعي سواء كان النزاع بين المديرية والعمال أو بين العمال فيما بينهم أو بين المديرية وزبائنها أو بين المديرية والسلطات.

تتفرع المديرية الفرعية للمستخدمين إلى مكاتب فرعية من إدارة المستخدمين، التوظيف، التكوين، والعلاقات المهنية، وهذا شرح لمهام هذه المكاتب:

II- 1 مكتب إدارة المستخدمين: يتكون هذا الأخير من **فرع الأجور** الذي يقوم بتسوية مختلف العمليات المرتبطة بأجور الموظفين في المديرية الإقليمية ودفعها في آجالها المحددة وذلك عن طريق الإعتماد على ملف المتابعة، و الذي يتضمن مختلف المعلومات التي يمكن أن تساعد على إعداد كشف الأجور وهو ملف يخص السنة الكاملة حيث يوجد كل شهر على حدى.

II-2 مكتب التوظيف: يقوم بإنجاز وتنفيذ برنامج التوظيف السنوي وذلك بتوظيف موظفين جدد في مناصب شاغرة سواء فيما يخص الموظفين المؤقتين أو الدائمين، فعملية توظيف موظفين دائمين في مناصب شاغرة بسبب التقاعد أو النقل أو الإقالة تكون في إطار استخدام موظفين جدد وفق طلبات التشغيل بعد اختبار قدراتهم واستعداداتهم، كما يقوم هذا المكتب بمتابعة ترقية الموظفين في إطار المسار المهني المحدد وتنظيم متابعة التنقلات في المناصب، أما بالنسبة للإقالة فهي تتم نتيجة مخالفة النظام الداخلي لتصرف غير لائق.

II-3 مكتب التكوين: يقوم بإعداد البرنامج السنوي الخاص بالتكوين، وذلك وفق الاحتياجات المهنية للمديرية الإقليمية للاتصالات بالشلف، أو المديريات الولائية السبعة التابعة لها، كما يقوم بتسيير وإنجاز أنشطة التكوين ويأخذ على عاتقه إعداد تقرير شهري وسنوي حول تنفيذ برامج التكوين كما يقوم بالإشراف على سير البرنامج المسطر للتكوين أو التربص وتسيير ملفات المتربصين.

II-4 العلاقات المهنية: تلعب هذه المصلحة دورا كبيرا في تنشيط وتنظيم اللجان وكذلك بين مختلف المكاتب والمديريات.

ثالثا/ تحليل المديرية الفرعية للتسيير التجاري والمديرية الفرعية للإمداد: تعتبر كل من المديرية الفرعية للتسيير التجاري والمديرية الفرعية للإمداد من أهم المديريات الفرعية لدى المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر، وفيما يلي تحليل لكل منهما:

I – المديرية الفرعية للتسيير التجاري: في ظل التغيرات الجذرية التي طرأت على الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر من أجل تحديد استراتيجيات فعالة بوجهة تسويق اجتماعي لضمان زبائن أوفياء،

وبالتالي تحقيق مردودية أطول مدى وذلك لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة وخاصة بعد تطور سوق الاتصالات، وهذا الدور الرئيسي للمديرية الفرعية للتسيير التجاري والتي تتكون من أربعة أقسام هي:

I-1 مكتب التسيير التجاري: يتكون من: مكتب نوعية الخدمات، وإنجاز ومتابعة الترقية التجارية، ومكتب المنازعات.

I-2 مكتب التسيير: تتمثل المهام الموكلة لهذا المكتب في:

- تحليل المعلومات الواردة من الوحدة العملية للاتصالات.
- بعد مراجعة المعلومات والتحقق من فعاليتها في الميدان يتم وضع تقرير شامل ويتم إرساله إلى المديرية العامة.
- المراقبة عن كثب للبرنامج المتبنى من طرف المديرية ومدى فعاليته وتنميته في الولايات التابعة للمديرية الإقليمية.

I-3 نوعية الخدمات: يكمن دور هذا القسم فيما يلي:

- تسويق المنتجات الجديدة لاتصالات الجزائر ومتابعة ترويجها في السوق (من أهم هذه المنتجات النفقات المسبقة الدفع).
- مكلف بالإعلانات واللافتات الإعلانية من أجل إعلام المواطن والزبائن خاصة.
- إحصاء شبكة اتصالات الجزائر وضمان نوعية الشبكة.
- دراسة احتياجات الزبائن الواردة إلى المؤسسة والرد عليها سلبا أو إيجابا.
- تخصيص وضعية إضافية لترويج منتجات (خدمات) الانترنت مثل ADSL.

I-4 مكتب المنازعات: هذا المكتب مكلف بالمهام التالية:

- تمثيل اتصالات الجزائر في القضايا والمنازعات مع الزبائن المدنيين.

II-المديرية الفرعية للإمداد: وتشمل مكتب للمشتريات ومكتب للنقل.

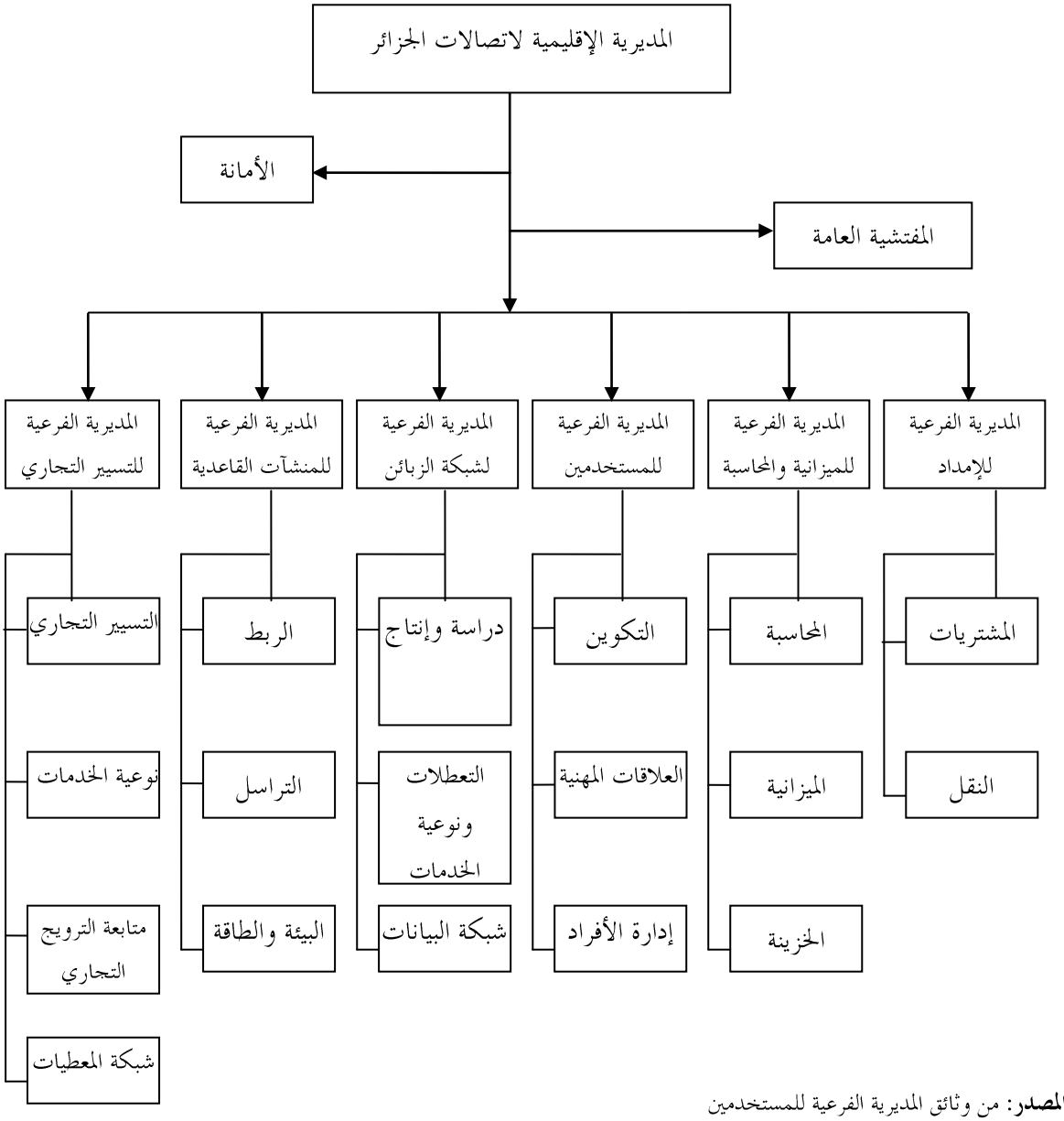
رابعا/ المديرية الفرعية لشبكة الزبائن والمديرية الفرعية للمنشآت القاعدية: كانت تعرف بالمديرية التقنية وبموجب مرسوم 2006 تم تقسيمها إلى مديريتين فرعيتين هما:

I- المديرية الفرعية لشبكة الزبائن: من بين مهامها: متابعة وتنفيذ الشبكات GAIA

II- المديرية الفرعية للمنشآت القاعدية: من بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية ما يلي:

- بالنسبة لمكتب الربط يتم فيه مراقبة وصيانة مكتب العبور الرقمي للهاتف الثابت السلكي والهاتف الثابت اللاسلكي WLL، ودراسة إمكانية توسيع شبكات الهاتف.
- أما بالنسبة لمكتب التراسل فيتم فيه متابعة وصيانة مختلف أنظمة التراسل من حيث الأحجام، ودراسة تحديث أنظمة التراسل.
- وفي مكتب البيئة والطاقة يتم متابعة وصيانة أنظمة الطاقة التي تتولى تغذية المراكز الرقمية.

شكل رقم (37) الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر



المصدر: من وثائق المديرية الفرعية للمستخدمين

– موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي:

الملاحظ من خلال الهيكل التنظيمي وجود مديرية فرعية للمستخدمين، والتي تشرف بدورها على ثلاثة مكاتب هي التكوين وإدارة الأفراد والعلاقات العامة، وهذا إن دلّ فإنما يدل على المكانة التي توليها المؤسسة لإدارة الموارد البشرية، إلا أن المأخذ الذي يأخذ عليها هو الإبقاء على تسمية تسيير المستخدمين عوض تسيير الموارد البشرية.

مشروع اتصالات الجزائر الجديد في إطار تنمية الموارد البشرية:

سيتم تغيير التسميات "les grades" ابتداء من 1 جانفي 2008، حيث يتم انتقال الموظف من رتبة إلى رتبة أخرى أعلى أو أدنى حسب العمل الذي يزاوله حاليا. مثلا موظف برتبة حارس ولكنه يعمل حاليا في التركيب إذا يجب تقييمه على أساس موظف تركيب.

المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

عرفت اتصالات الجزائر اصلاحات مهمة في الفترة الأخيرة تجسدت في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. و فتح سوق الاتصالات للمنافسة في جوان 2001، مما انعكس بصفة أساسية على الموارد البشرية ونوعيتها وطبيعة الأعمال المطلوب أداؤها.

المطلب الأول: أهم التغييرات في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة

شهدت إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بدورها تغييرات تمثلت في الآتي:

أولا– الاتفاقية الجماعية "لاتصالات الجزائر" :

صرح الرئيس المدير العام لعمال اتصالات الجزائر مسعود شتيح بأن:

الاتفاقية الجماعية "لاتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم تم توقيعها يوم 16 جويلية 2003، وهي أداة رئيسية في تسيير علاقات العمل داخل المؤسسة. وأهم ما يميز هذه الاتفاقية هو رفع الأجور لفائدة كل الموظفين الذين اختاروا الاتفاقية الجماعية، والميزة الثانية هو تعهد السلطات الحكومية التي واكبت إصلاحات قطاع الاتصالات بعدم اللجوء إلى التقليص في عدد العمال وهذا من شأنه أن يزيد طمأنينة كل واحد من العمال في اختيار الاتفاقية.

ويعلم العمال أن الانتقال سيتم من نظام إدارة عمومية إلى نظام مؤسسة تجارية تنشط في قطاع تنافسي، ويعتبر هذا تغييرا أساسيا في مستوى تسيير الموارد البشرية. ويهدف إلى تحقيق تنمية دائمة وبقاء تجاري واقتصادي ومالي ليس من أجل ضمان مناصب شغل فحسب وإنما لرفاهية كل عامل (انظر الملحق3 نموذج عن الاتفاقية).

ولهذا الغرض، يجب أن تتمثل انشغالات العاملين الرئيسية فيما يلي:

- تقدير حاجيات زبائنها وتلبيتها،
- مردودية هياكلها القاعدية والمحافظة عليها سيما فيما يتعلق بصيانة أفضل،
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها،
- تحصيل ديونها في آجالها المستحقة،
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية،

تلكم هي الضمانات الوحيدة لتطور و نجاح يمكن أن يوفر لكل واحد منكم عمل وعيش أفضل.

إن الشركاء الاجتماعيين في "اتصالات الجزائر"، مقتنعون فعلا أن تنمية كفاءات الأجراء والتحكم المتزايد في مهنهم، هو غنى للمؤسسة. وعليه ، ومن أجل توفير كل شروط الازدهار للقدرة على التأقلم، تقترح "اتصالات الجزائر" تنمية سياسة للمستخدمين في ظل الحوار والتشاور الاجتماعي، تؤكد على تجنيد الموارد البشرية وتثمينها من خلال:

- تسيير تقديري للشغل وللكفاءات وللتكوين، مرفق بتفكير استشفافي حول الاختيارات فيما يتعلق بتنظيم العمل.

- وضع الوسائل المناسبة لتقدير تقدم الشغل والمهن من أجل توسيع استثماراتها المادية لا سيما في مجالي التكوين وتحسين المستوى المهني.
- ولأنها مهنة في مقامها الأول، يميزها مستوى تنافسي عال جدا وتطور سريع ومستمر للتقنيات وللتكنولوجيات والأسواق وارتفاع مستويات الاستثمارات، يجب إدراج نشاطاتها وتسييرها في إطار اقتصادي واجتماعي متوازن، يضمن حياتها الاقتصادية والمالية وكذا حيويتها التقنية والتجارية بالحفاظ على مناصب الشغل وتحسين ظروف حياة الأجراء وشروط عملهم.
- من أجل أن تضع نفسها على مسار النجاعة والمردودية، ومن أجل ضمان تقدمها، لا بد من الاستثمار في تكوين الأجراء وإعادة تأهيلهم، وفي تطوير تنظيم العمل والبحث في اقتناء أدوات وأنظمة التسيير الناجعة، التي تحين باستمرار.

بمقتضى هذه الاتفاقية، يعد عاملا دائما، كل شخص يقدم عملا يدويا أو فكريا على أساس عقد لمدة غير محددة مقابل أجر وذلك في إطار تنظيم المؤسسة ولحسابها.

ثانيا– حقوق و واجبات العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر:[1]

2–1 الحقوق: تتمثل فيما يلي:

– **عدم التمييز:** الاحترام الصارم لمنع أي تفرقة بين العمال على أساس السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية، الروابط الاجتماعية، القناعات السياسية، الانضمام أو عدم الانضمام السياسي، أو بسبب حالتهم الصحية أو إعاقتهم.

– **المساواة المهنية:** تكون المساواة بين الرجال والنساء لا سيما فيما يخص التحصل على مناصب الشغل، التكوين، الترقية المهنية وكذا فيما يتعلق بالرواتب وظروف العمل.

يتمتع العمال بحقوقهم الأساسية المذكورة في المادة 5 من القانون رقم 90–11 المؤرخ في 21 أفريل 1990، والمتمثلة فيما يلي:

- ممارسة الحق النقابي،
- التفاوض الجماعي،
- المشاركة في الهيئة المستخدمة،
- الضمان الاجتماعي والتقاعد،
- الصحة والأمن في العمل وكذا طب العمل،
- الراحة القانونية،
- المشاركة في تجنب خلافات العمل وتسويتها.

[1] **الاتصال**، جريدة اتصالات الجزائر، عدد خاص سبتمبر 2003، المحمدية، الجزائر.

- اللجوء إلى الإضراب.

وفي حدود علاقة العمل، يحق للعامل كذلك التمتع بالحقوق التي تنص عليها المادة 6 من القانون 90-11، والمتمثلة فيما يلي:

- الحصول على منصب فعلي،
- احترام كرامتهم وكمالهم الجسماني والعقلي،
- الحماية من كل تفرقة تخص الحصول على منصب غير تلك المبنية على أساس كفاءاتهم وجدارتهم،
- الحصول على تكوين مهني وعلى الترقية في العمل،
- الدفع المنتظم للأجرة المستحقة،
- الخدمات الاجتماعية،
- الاستفادة من المزايا المترتبة على الخصوص من عقد العمل.

– وفي إطار حماية العمال يحق لكل عامل الاستفادة من الحماية ضد التهديد والإهانة والشتم والقذف أو أي اعتداء مهما كان نوعه أثناء ممارسته لمهامه، وتعمل المؤسسة على تعويض الضرر.

2-2 واجبات العمال: تتمثل فيما يلي:

- المشاركة في نشاطات التكوين، تحسين المستوى وإعادة التأهيل التي يبادر بها العامل في إطار التحسين في سير المؤسسة المستخدمة أو فعاليتها.
- عدم الاستفادة من مصالح مباشرة أو غير مباشرة لدى مؤسسة أخرى منافسة، زبونة أو مقاولة من الباطن، إلا بموافقة المستخدم وعدم منافسته في مجال نشاطه.
- عدم البوح بالمعلومات ذات الطابع المهني المتعلقة بالتقنيات، بالتكنولوجيا، وبطرق التصنيع وأنماط التنظيم وبصفة عامة عدم إفشاء الوثائق الداخلية للمؤسسة إلا إذا استلزم القانون ذلك أو طلبت السلطة السلمية.
- **السر المهني وواجب التكتم:** يتعين على العمال الاحترام الصارم لسرية الرسائل المتضمنة المكالمات التي يقوم بها كل شخص في شبكات الاتصالات، لا سيما فيما يخص أرقام النداء او محتوى المكالمات.
- خلال تنفيذ عقد العمل أو تعليقه وحتى بعد انتهائه، يتعهد العمال بعدم الكشف داخل المؤسسة أو خارجها عن أي وثيقة داخلية أو معلومة ذات طابع سري خاصة بالمؤسسة أو بالزبائن والتي اطلعوا عليها في إطار ممارستهم لمهامهم.
- يتعهد العامل بالالتزام العام بالسرية التي تجبره على التكتم التام على كل المعلومات التي يطلع عليها بشأن عمال المؤسسة، وحتى أولئك الذين سبق لهم العمل فيها، لا سيما عند استعمال البرامج الإعلامية أو جمع المعلومات الضرورية لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر

التوظيف في مؤسسة "اتصالات الجزائر" يتم بصياغة عقد عمل كتابي، يبرم لمدة غير محددة المدة لكامل الوقت، إلا إذا تم الاتفاق على خلاف ذلك كتابيا.

ولأن قطاع الاتصالات يمتاز بمستوى تكنولوجي رفيع، يستلزم الوفاء في العمل عدم تمكين أي مؤسسة منافسة الاستفادة من معلومات تكون "اتصالات الجزائر" صاحبتها.

وعليه، يمكن لعقد العمل الفردي أن ينص بالنسبة لبعض الفئات من العمال على التزام عدم المنافسة الذي يتمثل في منع العامل المغادر "لاتصالات الجزائر" بمحض إرادته أولا. ولأي سبب كان، أن يقدم لأي منافس كان المعلومات أو الكفاءات التي اكتسبها داخل المؤسسة.

أولا– شروط التوظيف: تتمثل فيما يلي:

تمنع كل تفرقة أيا كان نوعها، بين المترشحين فيما يخص التوظيف، الأجر أو ظروف العمل، مبنية على السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية أو المدنية، الروابط الاجتماعية، القناعات السياسية والانضمام أو عدم الانضمام إلى نقابة ما.

-يباشر العامل وعلى مسؤوليته ومراعاة للنصوص القانونية في التوظيفات اللازمة معطيا الأولوية في حدود المعقول لترشحات عمال المؤسسة والذين يرغبون الاستفادة من التدرج المهني.

-يتطلب كل توظيف داخل المؤسسة في منصب شاغر، الشروط التالية:

* بلوغ السن المطلوب بمقتضى التشريع الساري مفعوله.
* التمتع بالقدرات العقلية و/أو المهنية.
* التمتع بالقدرة الجسدية.

– يخضع كل مترشح للعمل أولا ودون أي التزام للتوظيف إلى فحوصات طبية وكذا إلى اختبارات مهنية تسمح للعامل من تقييم مؤهلاته الجسدية والفكرية والمهنية. يتعين عليه تقديم كل المعلومات المطلوبة الخاصة بسوابقه المهنية وحالته الصحية.

– يتم توظيف الفرد واختيار منصب تعيينه على أساس تقدير شامل لكفاءته وشهاداته، ولقدراته ومؤهلاته المهنية، ولنتائج الاختبارات الداخلية التي تنظمها المؤسسة.

– يتجسد كل توظيف في عقد عمل في نسختين يوقعهما الطرفان، يوضح فيه:

* طبيعة علاقة العمل لمدة محددة أو غير محددة، ولكامل أو لنصف الوقت،
* دوافع التوظيف ومدته إذا كان العقد لمدة محددة،
* تاريخ بداية علاقة العمل، مدتها الدنيا أو تاريخ نهاية العقد إذا تعلق الأمر بعقد لمدة محددة،
* المهام الموكلة ومكان تعيين العامل،
* مدة فترة التجربة وكيفيات تمديد أجلها،

* تصنيف الأجور وعناصرها.

* كيفيات الإنهاء المحتمل لعلاقة العمل خلال أو عقب فترات التجربة.

يخضع كل عامل تم توظيفه حديثا إلى فترة تجريبية تحدد مدتها على النحو التالي:

- شهران بالنسبة لأعوان التنفيذ.
- ثلاثة أشهر بالنسبة لأعوان التحكم.
- ستة أشهر بالنسبة للموظفين السامين.

ولا تمدد فترة التجربة إلا مرة واحدة. ويتمتع العامل الموظف خلال فترة التجربة بنفس حقوق وواجبات عامل يشغل منصبا مماثلا. وعقب انتهاء فترة التجربة وإذا كانت النتائج مرضية، يثبت العامل في منصب العمل بقرار كتابي.

ثانيا: إجراءات عملية التوظيف

حسب المقابلة التي أجريناها مع المدير الفرعي لتسيير المستخدمين بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بالشلف. أصبح التوظيف يتم وفقا للخطوات التالية: حيث في بداية كل عام هناك دراسة تقديرية بالإحتياجات من العمال على مستوى كل المديريات ومراكزها الجهوية ووكالاتها التجارية، ويتم إرسالها إلى المديرية العامة بالمحمدية، حيث تصادق هذه الأخيرة بالموافقة والترخيص من قبل المدير العام أو مدير مركز الموارد البشرية على الإحتياجات من الأفراد المطلوب توظيفهم.

ويضيف المدير الفرعي قائلا أن التوظيف كان مباشرا فيما مضى أي بالتوجه إلى المؤسسة مباشرة بطلبات التوظيف، أما الآن فقد تغيرت الإجراءات وأصبح المرور على مكتب اليد العاملة إجباريا للتوظف في المؤسسة، ويتم المعاقبة بغرامات مالية إن لم يحترم هذا الإجراء.

يتم إرسال إعلان بالإحتياجات من العمال المطلوب توظيفهم مع توضيح عددهم والمواصفات المطلوبة من مستوى تعليمي ومدة الخبرة وغيرها حسب طبيعة الوظيفة الشاغرة إلى مكتب اليد العاملة، هذا الأخير يرسل قائمة بالمسجلين لديه من طالبي الوظائف مع مراعاة تاريخ التخرج بالنسبة لأصحاب الشهادات حيث تأخذ الأقدمية بعين الإعتبار، وترفق هذه القائمة بكشف تقديم (CV de présentation) لكل مرشح. وطبقا للمرسوم المطبق حاليا في التوظيف لايتم الإعلان في الجرائد أو غيرها إلا في حالة عدم توفر المواصفات المطلوبة أو عدم توفر العدد الكافي من المسجلين لدى مكتب اليد العاملة، حينها يتم الإعلان عن وظائف شاغرة في المؤسسة إما في الإذاعة أو بتعليق ملصقات.

- في حالة تدبير مكتب اليد العاملة لطلبات المؤسسة من الأفراد، يتم دراسة القائمة وكشف التقديم المرسلين إلى المؤسسة ومقارنتهما مع الإعلان الذي أرسلته هذه الأخيرة سابقا لمطابقة الشروط والمواصفات الموضوعة .

- تجري المؤسسة إمتحانات كتابية للمرشحين حسب التخصصات المطلوبة، ويتم تحضيره من قبل مختصين مع التنسيق مع المديرية الفرعية للموارد البشرية لأن ذلك من ضمن مسؤولياتها، ثم يتم تصحيح هذا الإمتحان مرتين من طرف مصححين ويكون هذا في حالة تقارب النتائج، أما في حالة تباعد النتائج يجرى تصحيح ثالث للخروج في النهاية بمعدل الثلاث تصحيحات.
- وبعد النجاح بمعدل 10 فما فوق في الإمتحان الكتابي، يجرى إمتحان شفهي يتم بحضور المدراء الفرعيين الأربع (المحاسبة والمالية، التقني ، التجاري والمستخدمين)، ثم يتم جمع نقاط اللجنة للخروج بعلامة واحدة ثم تجمع مع علامة الإمتحان الكتابي للحصول على المعدل النهائي لكل مرشح.
- هناك حالات خاصة تأخذها المؤسسة بعين الإعتبار كأن يكون المرشح للتوظف ابن عامل سابق أو كان عاملا سابقا ففي هذه الحالات يتم إضافة نقطة أو نصف نقطة إلى المعدل النهائي أو أن يحمل المرشح شهادة تخرج قديمة (بكل سنة أقدمية تضاف نقطة).
- ثم تتم المداولة بحضور المدير العام ويتم ترتيب المرشحين الناجحين حسب معدلاتهم في محضر رسمي لإعلان النتائج النهائية.
- يتم إرسال رسالة إلى مكتب اليد العاملة، بحيث يتم إرجاع ملفات غير الناجحين، والناجحين يرسل إليهم لاستكمال ملفاتهم (المتكونة من شهادة تخرج + شهادة ميلاد + الجنسية + شهادة السوابق العدلية + شهادة الأمراض الصدرية + 4 صور+ صك بريدي).
- يتم إعداد 4 نسخ من عقد العمل غير محدد المدّة، يتم إمضاء النسخ وبمجرد اكتمال الملفات يضاف إليها ثلاثة نسخ من هذا العقد وترسل إلى مصلحة الموارد البشرية مرفقة بمحضر الاجتماع ورسالة مكتب اليد العاملة وقائمة الترتيب حسب التنقيط إلى المديرية العامة بالعاصمة.
- ثم تعرض هذه الملفات على مصلحة مختصة تعيد الرقابة عليها وهل تم احترام المعايير الموضوعية.
- تقدم بعدها إلى المدير المركزي للإمضاء عليها.
- يعاد إرسال النسخ الممضية، ويتم الإرسال إلى الناجح ويعد محضر التنصيب مع إمضاء كل من المدير والناجح عليه.
- يعاد إرسال هذه المحاضر إلى المديرية العامة في العاصمة.
- تتم معالجة بيانات الموظفين الجدد عن طريق برنامج (HR ACSSES).

بعد الحاق الموظف الجديد بعمله في المؤسسة يخضع لفترة تجربة، ولا تمدد إلا مرّة واحدة. بعد اجتياز الموظف الجديد لفترة التجربة بنجاح تعد وثيقة تقييم الأداء (Fiche d'évaluation) والتي بناء عليها يصدر قرار التثبيت.

ثالثا: إجراءات أخرى بعد التوظيف

– **التعيين:** يعتبر التعيين الفعل الذي يتم من خلاله تقلد العامل لمنصب عمل عند التوظيف عند شغل المناصب المتتالية خلال مساره المهني.

– **التحويل:** يعتبر التحويل نقل عامل من منصب شغل إلى آخر والذي ينتج تغيير في التعيين في نفس مقر العمل. يمكن أن يتم تحويل عامل إلى منصب شغل معين دون تغيير في التصنيف، أو بترقيته عندما يتم التحويل إلى منصب أعلى من المنصب المشغول سابقا.

– **الترقية في المنصب والترقية في الدرجة:** تعني الترقية الرفع في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب المهني، وتتم **الترقية استنادا إلى المناصب** المتوفرة وكفاءة العامل وجدارته والمؤهلات المهنية والمعارف التي يكتسبها والشهادات المتحصل عليها عقب تدريب تبادر أو توافق عليه المؤسسة.

تمنح الأولوية للعمال المثبتين في تقلد المناصب الشاغرة أو المنشأة حديثا، والذين تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات المناصب المطلوب شغلها.

أما **الترقية في الدرجة** تعد التطور الأفقي لمسار العامل، وهي تتجسد في الانتقال من درجة إلى أخرى في نفس الصنف. وتتم وتيرة المرور من درجة إلى أخرى كل ثلاث سنوات عمل فعلية في نفس منصب العمل.

– **مدة العمل القانونية:** تحدد المدة القانونية الأسبوعية للعمل بأربعين ساعة في الشروط العادية للعمل، كما تقسم إلى خمسة أيام عمل على الأقل.

– **المناوبة:** تعني المناولة حضور العاملين بشكل متواصل إلى موقع العمل، إذ تتميز أساسا بالتداول الدائم عن طريق الفرق والمناوبات.

– **الساعات الإضافية:** إن لجوء "اتصالات الجزائر" إلى الساعات الإضافية يستجيب إلى تلبية ضرورة ملحة في الخدمة إذ يجب أن يكتسي طابعا استثنائيا.

في هذه الحال، يمكن للمؤسسة أن تطلب من أي عامل القيام بساعات إضافية بعد المدة القانونية للعمل دون أن تفوق هذه الساعات 20% من المدة القانونية وذلك بمراعاة الأحكام القانونية المتعلقة بحجم العمل اليومي.

ويدفع أجر ساعات العمل بعد المدة الأسبوعية القانونية أو المدة التي تساويها على أساس نسبة زائدة تحدد بالشكل التالي:

- 50% بالنسبة للساعات الأربعة الأولى،
- 75% بالنسبة للساعات الإضافية المنجزة ابتداء من الساعة 45،
- 100% بالنسبة للساعات المنجزة مابين التاسعة ليلا والخامسة صباحا في حال ما إذا لم تحسب في إطار المناوبة.

– **التنظيم الداخلي:** يحدد التنظيم الداخلي، أساسا القواعد المتعلقة ب:

* التنظيم التقني للعمل.

* الصحة والأمن في العمل، الانضباط العام، تصنيف الأخطاء المهنية وبدرجة العقوبات المطابقة لها وإجراءات التنفيذ الخاصة بها.

– **الصحة والأمن في العمل:** تكلف "اتصالات الجزائر" في هذا المجال للقيام بإحصاء شامل لجميع المواقع المختلفة للمؤسسة فيما يتعلق ب: الصحة العامة للمواقع وملحقاتها، إجراءات عامة للأمن بمواقع العمل، إجراءات وقائية خاصة ضد أخطار الحرائق، إجراءات المراقبة الدورية وتدابير الصيانة.

– **الخدمات الإجتماعية:** تهدف الخدمات الإجتماعية إلى المساهمة في تحسين الحالة الصحية والنفسية للعمال والعائلات التي يتكفلون بها. يشكل تسيير الخدمات الإجتماعية وسياستها الموكلة إلى لجنة المساهمة تكملة لسياسة الموارد البشرية.

يمكن للخدمات الاجتماعية في المؤسسة أن تتوسع في مجالات: المساعدة الاجتماعية، الخدمات في مجال الصحة، رياض وحدائق الأطفال، الرياضة الجماهيرية، النشاطات الثقافية والترفيهية، مخيمات صيفية، تعاونيات الاستهلاك.

المطلب الثالث: التدريب

تؤكد المؤسسة على أن التكوين المهني المتواصل أولوية بالنسبة لقطاع الاتصالات لمواكبة حاجيات التطور المستمرة اللازمة للعمال وللمؤسسة في ظل محيط في تقدم دائم. وعليه فهي ترغب في تنمية سياسة تكوين مهني داخل المؤسسة تشجع على وجه الخصوص تحسين الكفاءات وإثراء المسار المهني لمجموع العمال المشغلين وكذا توظيف الشباب وإدماجهم.

أولا: أهداف التدريب

تهدف أعمال التدريب التي تباشرها المؤسسة إلى ما يلي:

- على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة،
- اكتساب العمال للكفاءات وتحسينها تحسينا للتطور المتوقع للتقنيات وللمهن أو مواكبته من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل والتحكم في المهام الموسع فيها،
- استرجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية والزيادة فيها،
- تحسين المستوى للسماح للعمال في رفع كفاءتهم لتسهيل تدرجهم المهني، الجغرافي والوظيفي،
- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم، مصدر التحفيز والتجند لتحسين الإنتاجية في العمل وفي الكفاءات عموما،
- تعد تنمية كفاءات العمال وتدرجهم المهني عموما في الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها. كما تتوافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية والاجتماعية للمهنة.

ثانيا: أنماط التدريب

تحدد نشاطات التدريب التي تنظمها المؤسسة على النحو التالي:

- يعد التكوين المهني المتخصص نشاطا يهدف إلى اكتساب العامل لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.
- يعد تحسين المستوى المهني وإعادة التأهيل نشاطين يهدفان إلى التكييف الدائم للعامل مع مهنته، وبما في ذلك تعليم اللغات (العربية، الفرنسية، الانجليزية،...) لتحسين كفاءاته والسماح له بمواكبة التقدم في مجالات النشاط المختلفة والخاصة بالتقنية، التكنولوجيا والتسيير.يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم والإعلام بهدف تهيئتهم لأن يشغلوا مناصب عملهم على أفضل وجه.
- إن التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم اكتساب المعارف النظرية والعملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.

ثالثا: برنامج المؤسسة للتدريب

تضع "اتصالات الجزائر" أجهزة لتحديد كفاءات العمال وقدراتهم وإمكانياتهم وكذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات والتي تتحسب للتطور المتوقع للتقنيات والمهن.

كما تعمل على أن يدمج بعد التدريب حتميا في عملية اختيار استثماراتها المادية وغير المادية، لا سيما بمناسبة وضع الأدوات والأنظمة المعلوماتية وتحيينها.

تضع المؤسسة كذلك، كيفيات لتقييم نشاطات التدريب وكذا العمال المكونيين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات وفي ميزانية المؤسسة المخصصة للتدريب.

ومن أجل إشراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات إنجاح التدريب، تكون الحاجيات في التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط على مدى سنين عديدة، ومع برمجة سنوية، ويتم إعداده في مستوى الوحدات العملياتية القاعدية ثم إثراؤه في المستوى المركزي، وعرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 من القانون 90-11 وبعدها تقديمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه.

رابعا: الشروط المتعلقة بالتدريب

- يكون برنامج التدريب أو تحسين المستوى مباشرة وفقا للحاجيات الكيفية والكمية للمؤسسة والمحددة في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية. وتكون نشاطات التدريب، إعادة التأهيل وتحسين المستوى لفترات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى. كما تتم داخل المؤسسة أوخارجها.
- تنظم المؤسسة نشاطات التمهين لفائدة الشباب بمعية السلطات الإدارية والمصلحة العمومية للتكوين المهني المختصة إقليميا. ويترتب عن ذلك إعداد عقد تمهين بمقتضى التنظيم المعمول به.

- يتعين على العامل متابعة دروس ودورات ونشاطات التدريب أو تحسين المستوى التي تنظمها المؤسسة في حدود حاجياتها من أجل تحيين المعارف المهنية والتكنولوجية وتعميقها وزيادتها.
- تعمل المؤسسة على إعداد عقد تكوين يحدد أجر العامل خلال التدريب، مكان التدريب، مدته وشروطه، موضوع التدريب.
- يمكن للعامل المتحصل على تدريب أو تأهيل أو تمهين تم تقييمه إيجابيا، الترشح لأي منصب شاغر أو استحدث مؤخرا والذي تطابق شروط شغله المطلوبة نمط التدريب الذي تحصل عليه.
- يمكن للمؤسسة مطالبة العمال الذين تسمح مؤهلاتهم وكفاءاتهم بالمساهمة في نشاطات التدريب التي تنظمها المؤسسة مثل: إعداد البرامج، الندوات، المعارض، شهادة نهاية التمهين أو التربص التطبيقي أو مذكرة نهاية الدراسة.

خامسا: واقع التدريب بالمؤسسة

يتم إعداد مخطط لتكوين عمال المؤسسة في كل سنة ، حيث تقوم كل المديريات والمراكز بارسال اقتراحات حول نوعية التكوينات وموضوعاتها واحتياجات العاملين من التكوين وأي العاملين يحتاج إلى تكوين إلى المديرية العامة بالعاصمة ، والتي تتخذ القرار بالموافقة أو الرفض. وفي بعض الأحيان يتم التخطيط لعملية التدريب مركزيا حيث تقترح مواضيع التكوين من قبل المديرية العامة نفسها. ويتم متابعة إجراءات التدريب من قبل المديرية الجهوية لتسيير الموارد البشرية. للعلم فإن المؤسسة تخصص نسبة 3 % من الأجور لميزانية التدريب.

التدريب يمكن أن يتم داخليا على مستوى الوطن حيث توجد مدارس خاصة في إدارة الأعمال أو في التسويق أو في الاتصالات ونذكر منها المديرية الجهوية للاتصالات في ورقلة، والمديرية الجهوية للاتصالات في قسنطينة، وهناك المديرية الوطنية للبريد والمواصلات بالكليتوس والمعهد الوطني للاتصالات، كما يمكن أن يتم خارج الجزائر في دول كالصين وفرنسا والبرتغال فهناك مستثمرين أجانب في هذا المجال كصاحب مشروع هواوي حيث يتم ارسالهم إلى الصين للتدريب.

في الوقت الراهن بما أن المؤسسة أصبحت مؤسسة تجارية ذات أسهم، وفي ظل التغيرات التكنولوجية في تقنيات الاتصالات وفي أساليب الإدارة والتسيير أصبح لزاما عليها إنجاز قاعة للتكوين على مستوى كل مديرية، فبالنسبة للمديرية الاقليمية بالشلف فقد تم انجاز قاعة للتكوين بـــ 18 مقعد ومجهزة بكافة الوسائل الحديثة من أجهزة كمبيوتر وانترنت وشاشات عرض(Data show) والمدربين يتم جلبهم من ورقلة وتتحمل المؤسسة فقط تكلفة الإقامة والتكوين مجاني، وليس كالسابق كانت تتحمل تكلفة التكوين والإقامة.

المبحث الثالث :منهجية الدراسة التطبيقية

تم إعداد الدراسة التطبيقية اعتمادا على عدة أدوات هي: المقابلات الشخصية، الوثائق الداخلية للمؤسسة ميدان الدراسة، الملاحظة، و الاستقصاء ويعتبر هذا الأخير الاختيار الأكثر استخداما من جانب

الباحثين لجمع البيانات الأولية ومما يؤكد أهمية هذه الأداة أن معظم الأدوات سالفة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة "لعملية الاستقصاء" في التطبيق العملي، ولذلك سنركز في دراستنا هذه على "عملية الاستقصاء" من التحضير إلى التحليل فاستخلاص النتائج.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

قبل التطرق إلى كيفية إعداد الاستقصاء وتحليل نتائجه سنحاول تحليل كل من المقابلات الشخصية والوثائق .

أولا: المقابلات الشخصية

في هذه الطريقة يتم توجيه الأسئلة مباشرة إلى المستقصى منه المستهدف، وأكثر ما يميز هذه الطريقة مرونة إدارتها، حيث يكون الاتصال ذو اتجاهين أي وجود تفاعل بين الطرفين.

لا تعتمد هذه الطريقة على قائمة استقصاء نمطية بل تعتمد على مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي تتضمن العناصر الأساسية للموضوع، وفي مقابلاتنا قمنا بإثارة الأسئلة ومناقشتها مع المستقصى منه، وتحصل هذه الطريقة في الحالات التي تحتاج إلى جمع بيانات من عدد محدود من المفردات مثل كبار المسؤولين أو ذوي الخبرة والمتخصصين في مجالات معينة، وتصلح هذه الطريقة أيضا في دراسة الدوافع، التي كثيرا ما يفشل الباحث في دراستها بالوسائل الأخرى كالاستقصاء مثلا لأن الفرد قد لا يعرف حقيقة دوافعه أو أنه يعرفها ولكن لا يريد الإفصاح عنها، أو يعلم الأسباب ويعطي إجابات مضللة. لقد عملنا على مقابلة بعض الإطارات وعلى رأسهم : رئيسي مكتب اتصالات الانترنت ، إضافة إلى المدير الفرعي لتسيير الموارد البشرية الذي يعتبر الاهتمام بشؤون المتربصين جزء من مهامه.

ثانيا: الوثائق

تم استخدام مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية، إضافة إلى المطويات والكتالوجات والمجلات والدوريات الصادرة عن المؤسسة، وكذا موقعها على شبكة الواب (www.algérietelecom.dz) ، إضافة إلى موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (www.arpt.d z). وقمنا بإستخدام أهم الوثائق كملاحق في بحثنا .

ثالثا: الاستقصاء

تم الاعتماد على الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة كونها من أكثر طرق جمع البيانات الأولية استخداما في الدراسات الميدانية، وتعتمد أساسا على تصميم مجموعة من الأسئلة لتتم الإجابة عليها من طرف المستقصى منه، ونراها الأداة المناسبة والأيسر لجمع البيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تم تصميم استقصاء وجّه إلى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ، يهدف إلى التعرف على الآراء و الاتجاهات والنوايا على مستوى عمال و إطارات المؤسسة موضوع الدارسة.

المطلب الثاني :كيفية تحضير الاستقصاء

أولا: أسباب اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر

هناك جملة من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار المؤسسة نوجزها فيما يلي:

- حداثة المؤسسة ومكانتها الحرجة في سوق الاتصالات الجزائري نظرا لقوة منافسيها.
- نشاط المؤسسة في مجال حيوي و حساس بالنسبة للاقتصاد الوطني ألا وهو الاتصالات، والذي يمكن اعتباره من ضمن مكونات البنية التحتية التي ترتكز عليها مختلف النشاطات الاقتصادية.
- اعتمادها على توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءات مؤخرا مما يساعدنا على تحليل واقعه و أهميته بالمؤسسة.
- اعتمادها على التغيير والتجديد لمواجهة المنافسين وكسب أكبر الحصص السوقية ومحاولتها اختراق الأسواق الأجنبية خصوصا المجاورة.
- تنوع خدمات المؤسسة التي تمس مختلف القطاعات السوقية الجزائرية، سواء كانوا أشخاص عاديين أو مؤسسات .
- الطابع التجاري (الربحي) للمؤسسة وهو ما يسمح بتحليل الأساليب التسييرية الحديثة أكثر.

ثانيا: أهداف الاستقصاء

يرمي الاستقصاء الموجه لعمال المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، للتعرف على نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف للقضاء عليها، والعمل على تحسين هذا الواقع لجعل الأفراد مؤهلين يواكبون متغيرات سوق العمل الحالية والمستقبلية.
- التعرف على مدى مسايرة أساليب التسيير في المؤسسة للتطورات والتغيرات الحاصلة، لا سيما في التقنيات الحديثة.
- الوقوف على مدى توافق مؤهلات الموارد البشرية مع متطلبات سوق العمل.
- معرفة مدى اقتناع وفهم العاملين لسياسات مؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة الجهود المبذولة في تحقيق مزايا تنافسية من خلال مواردها البشرية.
- إن نتائج هذا الإستقصاء تساعد المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، ومحاولة تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين نوعية تسيير العنصر البشري في مؤسسة الاتصالات.

ثالثا:تكوين العينة

تضم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر ما يقارب **174** عاملا، ارتأينا أن نستقصي عينة مكونة من **100** عاملا.

رابعا:تصميم قائمة الاستقصاء

تم التصميم كما يلي:

– تعلق الاستقصاء بالموارد البشرية وتسييرها بمؤسسة اتصالات الجزائر ،حيث تم تصميم قائمة للأسئلة للعاملين، والقصد من وراء تلك الأسئلة الحصول على بيانات تفيدنا في تدعيم البحث.

تضمنت القائمة عنوان الموضوع محل الدراسة و اسم جامعتنا وكذا اسم المؤسسة محل التحليل والدراسة، وهذا لزيادة الثقة وقبولها من طرف المستقصى منه. و قد تم تصميم الاستقصاء باللغة العربية.

اشتمل الاستقصاء على قسمين:

1– **المتغيرات الشخصية:** شملت الجنس، السن، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، وعدد الدورات التدريبية لأفراد العينة.

2– **متغيرات الدراسة الأساسية:** شملت البيانات الأساسية وتكونت من 62 عبارة موزعة على ثمانية محاور رئيسية (انظر الاستقصاء–الملحق رقم 07) ، وقد اعتمدنا في إعداد الاستقصاء على الشكل المغلق للأسئلة الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم استخدام **مقياس ليكرت "Likert Scale" للتدرج الثلاثي** في تصميم أسئلة الاستقصاء لمعرفة استجابات أفراد الدراسة عن عبارات المتغيرات الأساسية للدراسة، ويحدد أفراد العينة الإجابة عن كل عبارة من عبارات الاستقصاء وفق تدرج ثلاثي (مقياس ليكرت) الذي يتضمن ثلاث إستجابات:

غير موافق (أو غير ملائمة أو غير مهمة)=1

غير متأكد=2

موافق (ملائمة أو مهمة)=3

خامسا: اختبار أسئلة الاستقصاء.

قصد اختبار مدى مصداقية الاستقصاء و إستيعاب المستقصيين له، قمنا بتوزيعه على عينة من الأساتذة والإطارات بلغ عدد هذه القوائم **10** قوائم، وذلك من أجل إعادة تعديل وصياغة الأسئلة قبل التصميم النهائي للقوائم، وهذا بالاعتماد على الملاحظات والتعليقات المقدمة.

سادسا: الحدود المكانية والزمانية للاستقصاء

تعتبر **المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر** المتواجدة بشارع ابن باديس مكان تربصنا، بالإضافة إلى **المديرية الجهوية لموبيليس** المتواجدة هي الأخرى بالشلف.

أما المجال الزمني فقد استغرقت دراستنا التطبيقية ستة أشهر ،حيث تمت في الفترة الممتدة بين أفريل حتى **أكتوبر 2007** .

سابعا: معدل الردود

قمنا بتوزيع 100 قائمة على المشتركين تم استرجاع **87** قائمة **بمعدل رد*** قدره 87% صالحة للتحليل، ونشير إلى أن الإجابة على الأسئلة استغرقت أياما و أحيانا ساعات وأحيانا أخرى دقائق.

المطلب الثالث : دراسة وتحليل نتائج الاستقصاء

أولا: أساليب المعالجة الإحصائية

استخدمنا لدراسة وتحليل نتائج الاستقصاء أسلوب الفرز السطحي (les tris à plat) حيث قمنا بتحليل المتغيرات كل واحدة على حدى وإيجاد تكراراتها ونسبها، وستقدم النتائج التي تحصلنا عليها على شكل جداول التي سنمثلها فيما بعد بدوائر نسبية وأعمدة تكرارية حتى يتسنى لنا تحليلها بدقة أكبر.

و استخدمت الأساليب الإحصائية التالية للإجابة على تساؤلات الدراسة المطروحة من خلال الاستقصاء:

1- تم تحليل بيانات الإحصاء الوصفي باستخدام التكرارت والمتوسطات الحسابية (متوسط الوزن النسبي استخدم لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها المختلفة) والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن جميع فقرات متغيرات الدراسة.

2- لتحديد طول الخلية (الحد الأعلى والحد الأدنى لكل خلية) على المقياس الثلاثي المستخدم قمنا بالآتي:

- **حساب المدى** بالطريقة التالية:

المدى: يمثل الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس: (3-1=2)

- قسمة المدى (2) على عدد خلايا المقياس (3)، والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية=(3÷2=0.67) يمثل طول كل فئة من فئات المقياس.

- نظرا لوجود ثلاث استجابات فستكون حدود الاستجابات الثلاث كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (23) حدود كل إجابة:

م	الدرجة	الإجابة	الدلالة
1	من 2.34 – لأقل من 3.1	موافق	درجة عالية من الموافقة
2	من 1.67– لأقل من 2.34	غير متأكد	درجة متوسطة من الموافقة
3	من 1 – لأقل من 1.67	غير موافق	درجة متدنية من الموافقة

يبين الجدول ميزان الحكم على فقرات كل إجابة.

وبذلك يكون تقييم الفئات كما يلي:

من 1 – 1.67 تمثل استجابة ضعيفة أو منخفضة

أكبرمن 1.67 – 2.34 تمثل استجابة متوسطة

أكبر من 2.34 – 3.01 تمثل استجابة عالية أو مرتفعة

* معدل الردود= (القوائم المستوفاة/إجمالي حجم العينة) × 100.

- نظرا لأن المقياس يبدأ من العدد (1) فإن نهاية الخلية الأولى تكون (1+0.67=1.67) وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) والقيمة (1.67) يعد ضمن الخلية الأولى "غير موافق "
- تكون بداية الخلية الثانية في المقياس أكبر من (1.67) ونهايتها تكون (1.67+0.67=2.34) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من (1.67) وأقل من أو يساوي (2.34) على أنه ضمن الخلية الثانية "غير متأكد".
- عند إضافة (0.67) أخرى إلى العدد (2.34) نحصل على نهاية الخلية الثالثة لتصبح بداية الخلية أكبرمن (2.34) ونهايتها أقل من أو تساوي (3.01) وبالتالي فإن أي وسط حسابي تقع قيمته بين هاتين القيمتين يعد ضمن الخلية الثالثة "غير موافق".

ثانيا: تبويب وتحليل نتائج الاستقصاء –البيانات الشخصية:

جدول رقم (24): خصائص العينة وفق الجنس

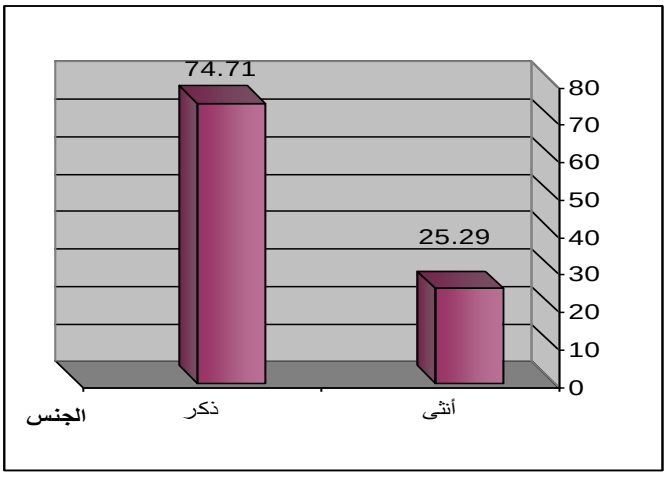
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	65	74.71
أنثى	22	25.29
المجموع	**87**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الجدول رقم (24) توزيع أفراد العينة وفق الجنس، حيث أن نسبة (74.71%) من أفراد العينة هم من الذكور، في حين أن نسبة (25.29%) من أفراد العينة هم من الإناث.

وتدل النتيجة على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور تقريبا 4/3 ذكور، و4/1 إناث ويمكن ارجاع ذلك إلى الطبيعة التقنية لأعمال المؤسسة حيث نجد ميلا من الذكور لهذا النوع من الأعمال كمهندسين في الاعلام الآلي والاتصالات وأعمال التركيب والتصليح.

شكل رقم (38) خصائص العينة وفق الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (25) خصائص العينة وفق السن:

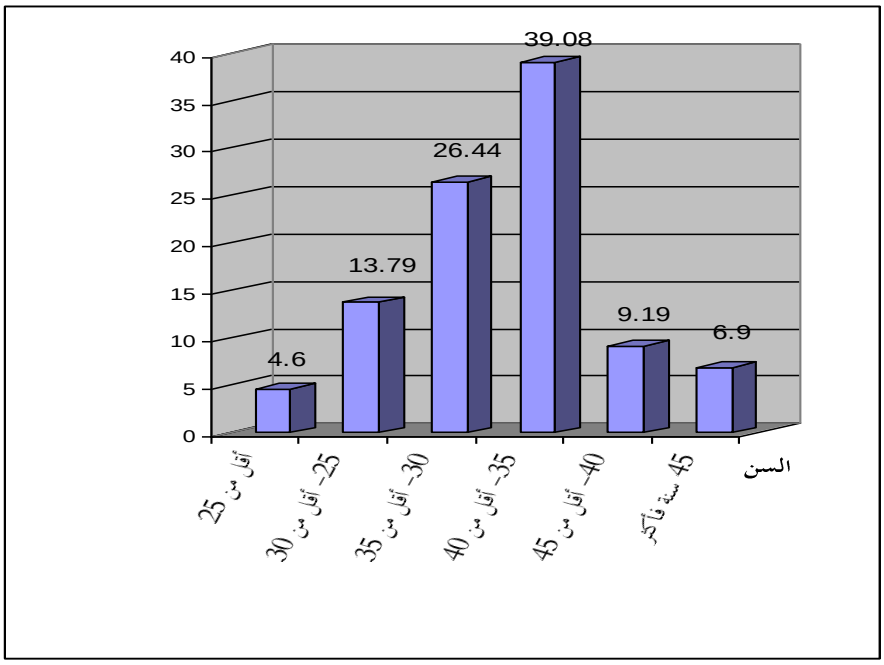
السن	التكرار	النسبة%
أقل من 25	4	4.60
25- أقل من 30	12	13.79
30- أقل من 35	23	26.44
35- أقل من 40	34	39.08
40- أقل من 45	08	9.19
45 سنة فأكثر	06	6.90
المجموع	**87**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر الجدول رقم (25) توزيع أفراد العينة وفق السن، حيث يتبين أن نسبة بلغت (39.08) من الفئة العمرية 35-40 ، ونسبة (26.44) من الفئة العمرية 30-35، ونسبة (13.79) من الفئة العمرية 25-30، ونسبة (6.90) من الفئة العمرية 45 سنة فأكثر، ونسبة (4.60) من الفئة العمرية أقل من 25.

تدل النتيجة على التنوع في متوسط أعمار مجتمع الدراسة من العاملين، بالإضافة إلى ارتفاع في توظيف الفئات الشابة، فضلا عن أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية المتوسطة (35-40) مما ينعكس إيجابا على تقبل العمل بأساليب جديدة، وانخفاض مقاومة مستلزمات التغيير.

شكل رقم (39) خصائص العينة وفق السن



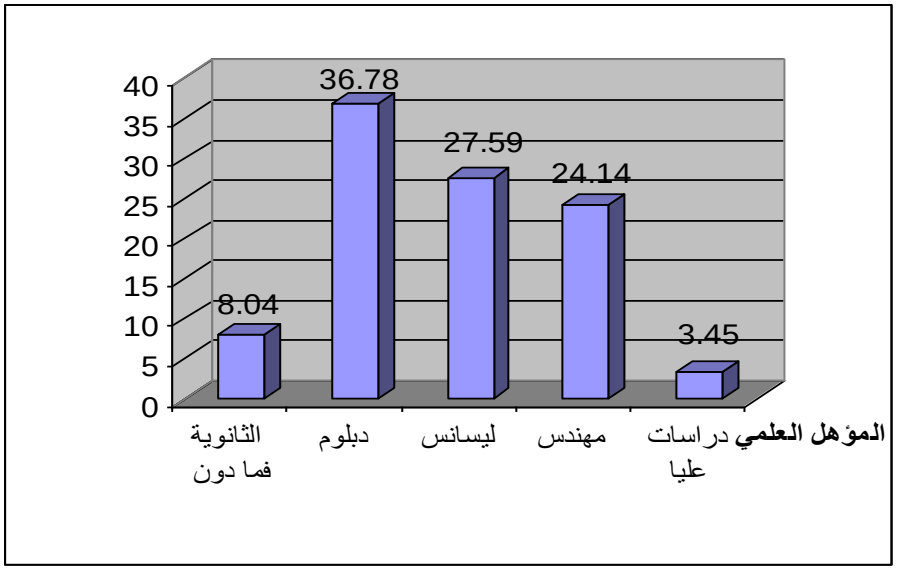
المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (26) خصائص العينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
الثانوية فما دون	7	8.04
دبلوم	32	36.78
ليسانس	24	27.59
مهندس	21	24.14
دراسات عليا	03	3.45
المجموع	**87**	**100**

يظهر من الجدول رقم (26) توزيع أفراد العينة وفق المؤهل العلمي، حيث يتبين أن نسبة (36.78) من أفراد العينة يحمل شهادة دبلوم ونسبة (27.59) يحملون شهادة ليسانس ونسبة (24.14) يحملون شهادة مهندس بينما نسبة (8.04) هم ذوو مستوى ثانوي، في حين كانت نسبة من يحملون شهادات عليا (3.45).

شكل رقم (40) خصائص العينة وفق المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة

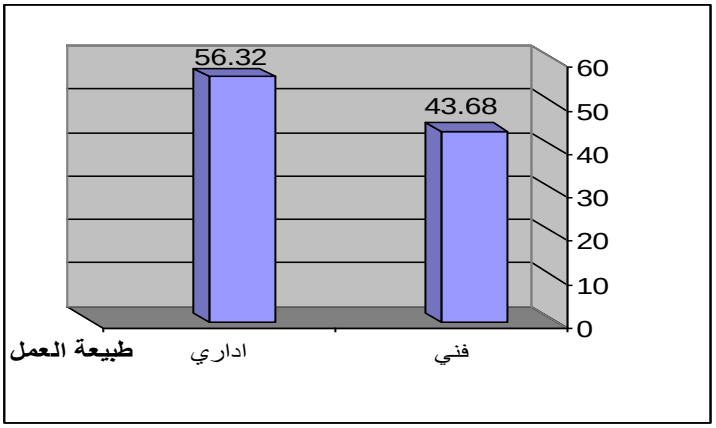
جدول رقم (27): خصائص العينة وفق طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة %
اداري	49	56.32
فني	38	43.68
المجموع	**87**	**100**

يظهر الجدول رقم (27) توزيع أفراد العينة وفق طبيعة العمل، حيث يتبين أن نسبة بلغت (56.32) من أفراد العينة من الأقسام الإدارية ونسبة (43.68) من الأقسام الفنية.

وتدل النتيجة أن هناك تنوعا في طبيعة العمل بين أفراد مجتمع الدراسة، باعتبار المؤسسة محل الدراسة هي مديرية للاتصالات تحتاج في عملها إلى اداريين من تخصصات ذات علاقة بالإدارة كالقانون والتسويق وعلوم التسيير وذلك لإدارة وتسيير الشؤون الإدارية، وتحتاج أيضا إلى فنيين في مجال الاتصالات من مهندسين وتقنيين.

شكل رقم (41): توزيع أفراد العينة وفق طبيعة العمل



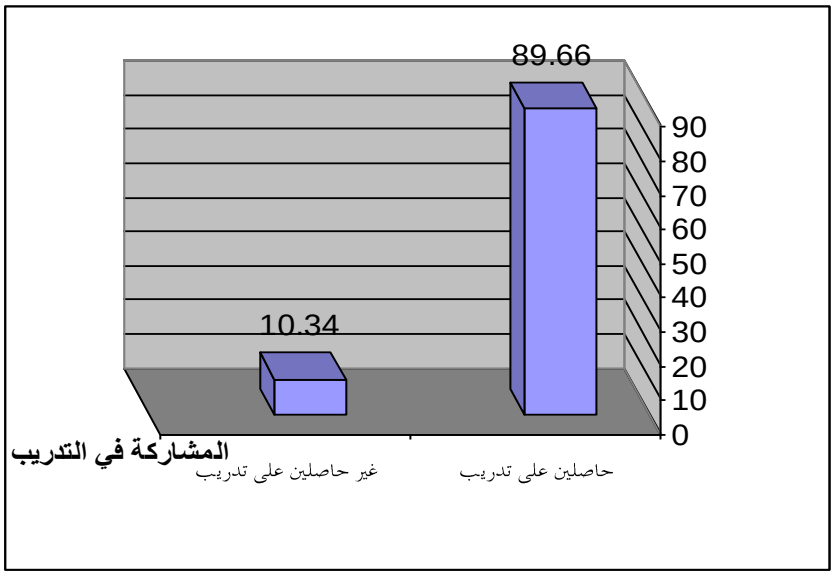
المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (28) خصائص العينة وفق المشاركة في الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة %
غير حاصلين على تدريب	9	10.34
حاصلين على تدريب	78	89.66
المجموع	**87**	**100**

يظهر الجدول توزيع أفراد العينة وفق لمدى مشاركتهم في الدورات التدريبية، حيث أن نسبة (89.66) من أفراد العينة حاصلين على تدريب في حين أن نسبة (10.34) منهم لم يحصلوا بعد على أي تدريب.

شكل رقم (42) خصائص العينة وفق المشاركة في الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: عرض نتائج الدراسة وتحليلها –المتغيرات الأساسية:

جدول رقم (29): المحور الأول– الواقع التنظيمي وآليات تطويره بمؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارة		الاستجابة				
			موافق	غير متأكد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	يوجد وصف وظيفي واضح لمسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة	ت	45	26	16	2.33	5
		%	51.72	29.89	18.39		
2	تعمل المؤسسة على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرارات	ت	42	27	18	2.27	6
		%	48.28	31.03	20.69		
3	المهام موزعة وفقا للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الموظف	ت	13	32	42	1.66	8
		%	14.94	36.78	48.28		
4	تتيح المؤسسة للموظفين دائما الفرصة للمشاركة في تخطيط ووضع اقتراحات للتطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة	ت	9	33	45	1.58	9
		%	10.34	37.93	51.72		
5	هناك سهولة في اتصال الموظفين برؤسائهم	ت	78	3	6	2.82	1
		%	89.65	3.45	6.90		
6	تتوفر فرص تدريب لازمة لمواجهة التغيرات	ت	68	9	10	2.66	3
		%	78.16	10.34	11.49		
7	يتسم سلم الأجور بالمؤسسة بالعدل والموضوعية	ت	74	2	11	2.72	2
		%	85.06	2.30	12.64		
8	يتسم نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدل والموضوعية	ت	47	14	26	2.24	7
		%	54.02	16.09	29.89		
9	تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية وتسهم في خدمتها	ت	66	10	11	2.63	4
		%	75.8	11.49	12.64		
المتوسط الحسابي للمحور 2.32							

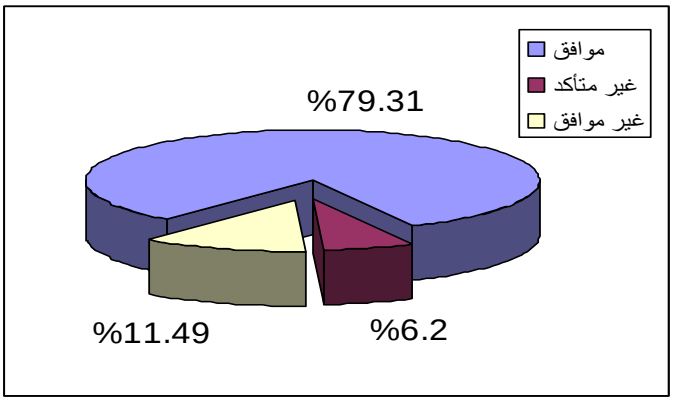
بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (29) الذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الحلور الأول بعنوان خصائص الواقع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، يتبين الآتي:

يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول **متوسط** حيث بلغ (2.32)، ويتبين أن خصائص الواقع التنظيمي تقسم من حيث وجودها إلى ثلاثة أقسام وهي مرتبة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

1- الخصائص عالية الوجود ذات المتوسط الحسابي (2.34-3.00) وهي:

هناك سهولة في اتصال الموظفين برؤسائهم

في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.82) حيث أفاد نسبة (89.65) من أفراد العينة بالموافقة على أن هناك سهولة في اتصال الموظفين برؤسائهم، ونسبة (3.45) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (6.90) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

يتسم سلم الأجور بالمؤسسة بالعدل والموضوعية

يأتي في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.72) حيث أفاد نسبة (85.06) من أفراد العينة بالموافقة على أن سلم الأجوربالمؤسسة يتسم بالعدل والموضوعية، ونسبة (2.30) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (12.64) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تتوفر فرص تدريب لازمة لمواجهة التغيرات

ثم يأتي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.66) حيث أفاد نسبة (78.16) من أفراد العينة بالموافقة على توفر فرص تدريب لازمة لمواجهة التغيرات، ونسبة (10.34) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (11.49) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية وتسهم في خدمتها

ويأتي في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.63) حيث أفاد نسبة (75.80) من أفراد العينة بالموافقة على تفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية والاسهام في خدمتها، ونسبة (11.49) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (12.64) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

2- الخصائص متوسطة الوجود ذات المتوسط الحسابي (1.67-2.34) وهي:

يوجد وصف وظيفي واضح لمسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة

يأتي في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.33) حيث أفاد نسبة (51.72) من أفراد العينة بالموافقة على وجود وصف وظيفي واضح لمسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة، ونسبة (28.89) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (18.39) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تعمل المؤسسة على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرارات

ويأتي في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.27) حيث أفاد نسبة (48.28) من أفراد العينة بالموافقة على أن المؤسسة تعمل على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرارات ونسبة (31.03) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (20.69) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

يتسم نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدل والموضوعية

يأتي في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2.24) حيث أفاد نسبة (54.02) من أفراد العينة بالموافقة على أن نظام الحوافز بالمؤسسة يتسم بالعدل والموضوعية، ونسبة (16.09) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (29.89) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

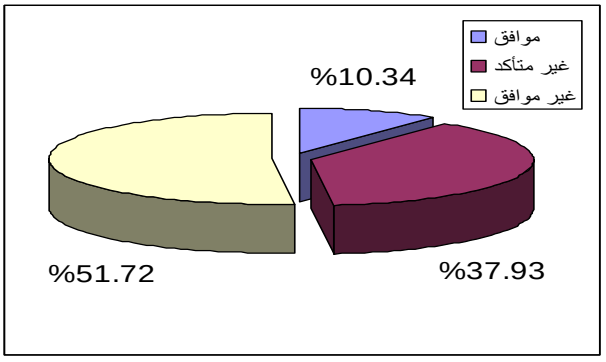
3- الخصائص متدنية الوجود ذات المتوسط الحسابي (1-1.67) وهي:

المهام موزعة وفقا للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الموظف

يأتي في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (1.66) حيث أفاد نسبة (14.94) من أفراد العينة بالموافقة على أن المهام موزعةوفقا للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الموظف، ونسبة (36.78) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (48.28) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تتيح المؤسسة للموظفين دائما الفرصة للمشاركة في تخطيط ووضع اقتراحات للتطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة

يأتي في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (1.58) حيث أفاد نسبة (10.34) من أفراد العينة بالموافقة على أن المؤسسة تتيح للموظفين دائما الفرصة للمشاركة في تخطيط ووضع اقتراحات للتطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة، ونسبة (37.93) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (51.72) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (30): المحور الثاني– خصائص الواقع التكنولوجي لمؤسسة اتصالات الجزائر

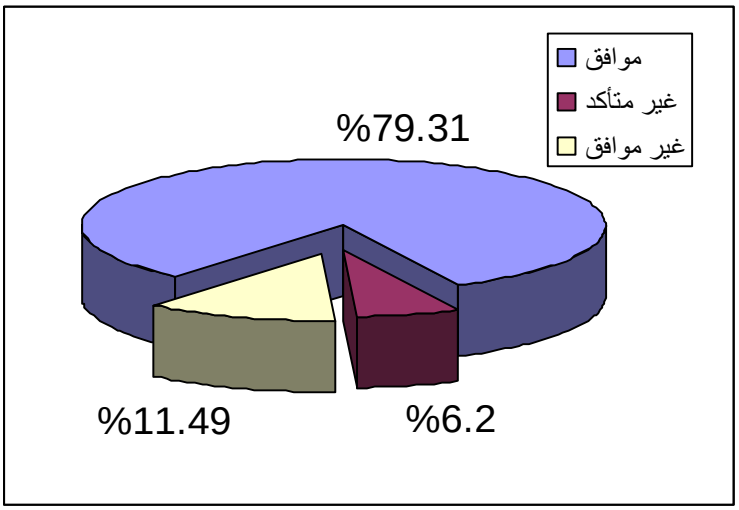
الرقم	العبارة		الاستجابة				
			موافق	غير متأكد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	تتوافر بالمؤسسة قواعد بيانات وأنظمة معلومات تقنية تدعم اتخاذ قراراتها	ت	55	11	21	2.39	3
		%	63.22	12.64	24.14		
2	سياسات العمل المعمول بها مناسبة لعصر المعلومات وثورة الاتصالات	ت	31	29	27	2.04	5
		%	35.63	33.33	31.03		
3	تحرص المؤسسة على مشاركة موظفيها في المؤتمرات والملتقيات العلمية والتقنية	ت	55	5	27	2.32	4
		%	63.22	5.75	31.03		
4	يستخدم العاملون بالمؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة وشبكة الاتصال لتبادل المعلومات	ت	69	8	10	2.67	1
		%	79.31	6.20	11.49		
5	توفر المؤسسة دورات تدريبية متخصصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات	ت	60	12	15	2.51	2
		%	68.97	13.79	17.24		
المتوسط الحسابي للمحور 2.38							

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (30) الذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني، يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني **مرتفع** حيث بلغ (2.38)، ويتبين أن خصائص الواقع التكنولوجي تقسم من حيث وجودها إلى قسمين وهي مرتبة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

1- الخصائص عالية الوجود ذات المتوسط الحسابي (2.34-3.00) وهي:

يستخدم العاملون بالمؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة وشبكة الاتصالات لتبادل المعلومات

يأتي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.67) حيث أفاد نسبة (79.31) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (6.20) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (11.49) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

توفر المؤسسة دورات تدريبية متخصصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات

يأتي في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.51) حيث أفاد نسبة (68.97) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (13.79) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (17.24) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تتوافر بالمؤسسة قواعد بيانات وأنظمة معلومات تقنية تدعم اتخاذ قراراتها

يأتي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.39) حيث أفاد نسبة (63.22) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (12.64) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (24.14) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

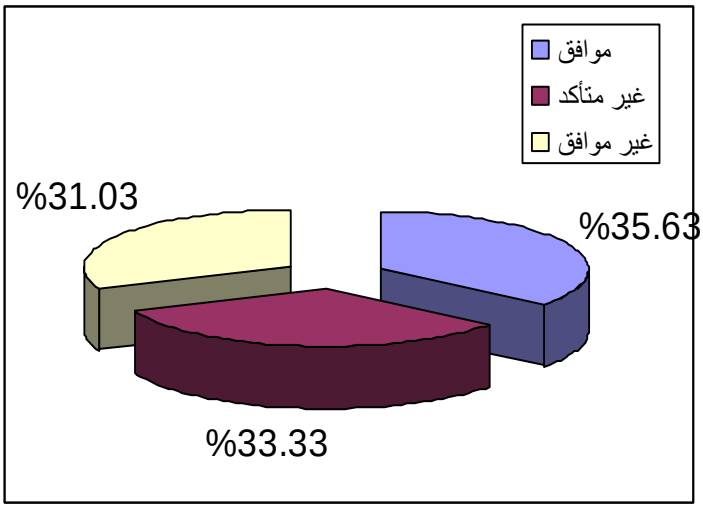
2- الخصائص متوسطة الوجود ذات المتوسط الحسابي (1.67-2.34) وهي:

تحرص المؤسسة على مشاركة موظفيها في المؤتمرات والملتقيات العلمية والتقنية

يأتي في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.32) حيث أفاد نسبة (63.22) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (5.75) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (31.03) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

سياسات العمل المعمول بها مناسبة لعصر المعلومات وثورة الاتصالات

يأتي في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.04) حيث أفاد نسبة (35.63) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (33.33) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (31.03) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (31) المحور الثالث– ما مدى ملاءمة المداخل والآليات الآتية لإحداث والتطوير والتغيير المطلوبين ؟

الرقم	العبارة		الاستجابة				
			ملائمة	غير متأكد	غير ملائمة	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	إتاحة الفرصة أمام القيادات الشابة لتسهم في التطوير والتغيير	ت	40	22	25	2.17	5
		%	45.98	25.29	28.73		
2	تقدير أصحاب المواهب، والمعرفة والقدرة، وتسليمهم زمام المسؤولية	ت	24	49	14	2.11	6
		%	27.59	56.32	16.09		
3	توفير حوافز مادية مشجعة على المشاركة في التطوير والتغيير	ت	42	38	7	2.40	4
		%	48.28	43.68	8.04		
4	توفير حوافز معنوية لمن يسهموا في دعم التطوير والتغيير	ت	61	13	13	2.55	2
		%	70.12	14.94	14.94		
5	نظم ترقيات موضوعية تساعد على انتقاء القيادات الكفؤة	ت	19	17	51	1.63	7
		%	21.84	19.54	58.62		

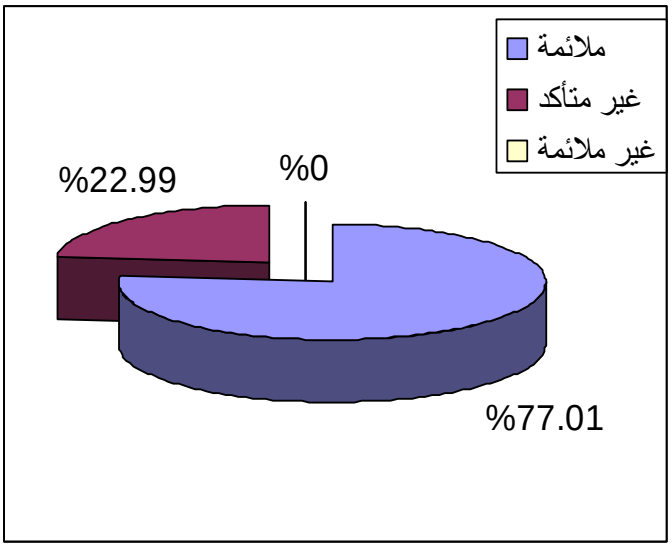
6	توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها	ت	67	20	0	2.77	1
		%	77.01	22.99	0		
7	تنظيم لا مركزي يوزع المسؤوليات والصلاحيات	ت	59	12	16	2.49	3
		%	67.82	13.79	18.39		
المتوسط الحسابي للمحور 2.44							

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (31) الذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الحلور الثالث، يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث **مرتفع** حيث بلغ (2.44)، مما يعني أن الرأي الغالب لأفراد العينة فيما يتعلق بعبارات المحور الثالث قد لاقت قبولا عاليا ، و تقسم مداخل وآليات إحداث التطوير والتغيير المطلوبين من حيث مدى ملاءمتها إلى ثلاثة أقسام وهي مرتبة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

1– المداخل والآليات عالية الملاءمة ذات المتوسط الحسابي (2.34–3.01) وهي:

توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها

يأتي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.77) حيث أفاد نسبة (77.01) من أفراد العينة بملاءمة توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين، ونسبة (22.99) غير متأكدون، في حين أن نسبة عدم الملاءمة كانت منعدمة (0).



المصدر: من إعداد الطالبة

توفير حوافز معنوية لمن يسهموا في دعم التطوير والتغيير

يأتي في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.55) حيث أفاد نسبة (70.12) من أفراد العينة بملاءمة توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين، ونسبة (14.94) غير متأكدون، في حين أن نسبة عدم الملاءمة كانت (14.94).

تنظيم لا مركزي يوزع المسؤوليات والصلاحيات

يأتي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.49) حيث أفاد نسبة (67.82) من أفراد العينة بملاءمة توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين، ونسبة (13.79) غير متأكدون، في حين أن نسبة عدم الملاءمة كانت (18.39).

توفير حوافز مادية مشجعة على المشاركة في التطوير والتغيير

يأتي في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.40) حيث أفاد نسبة (48.28) من أفراد العينة بملاءمة توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين، ونسبة (43.68) غير متأكدون، في حين أن نسبة عدم الملاءمة كانت (8.04).

2- المداخل والآليات متوسطة الملاءمة ذات المتوسط الحسابي (1.67-2.34) وهي:

إتاحة الفرصة أمام القيادات الشابة لتسهم في التطوير والتغيير

يأتي في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.17) حيث أفاد نسبة (45.98) من أفراد العينة بملاءمة مدخل إتاحة الفرصة أمام القيادات الشابة لتسهم في التطوير والتغيير، ونسبة (25.29) غير متأكدون، في حين أن نسبة عدم الملاءمة كانت (28.73).

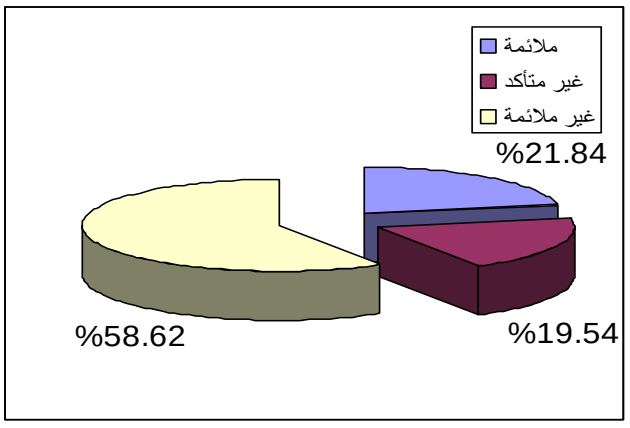
تقدير أصحاب المواهب والمعرفة والقدرة وتسليمهم زمام المسؤولية

يأتي في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.11) حيث أفاد نسبة (27.59) من أفراد العينة بملاءمة مدخل تقدير أصحاب المواهب والمعرفة والقدرة وتسليمهم زمام المسؤولية، ونسبة (56.32) غير متأكدون، في حين أن نسبة عدم الملاءمة كانت (16.09).

3- المداخل والآليات متدنية الملاءمة ذات المتوسط الحسابي (1-1.67) وهي:

نظم ترقيات موضوعية تساعد على انتقاء القيادات الكفؤة

يأتي في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (1.63) حيث أفاد نسبة (21.84) من أفراد العينة بملاءمة نظم ترقيات موضوعية تساعد على انتقاء القيادات الكفؤة، ونسبة (19.54) غير متأكدون، في حين أن نسبة عدم الملاءمة كانت (58.62).



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (32) المحور الرابع– مارأيك بأهمية المتطلبات والمستلزمات التالية لإحداث التطوير والتغيير التنظيمي ؟

الرقم	العبارة		الاستجابة				
			مهمة	غير متأكد	غير مهمة	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	أهداف واضحة لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي	ت	63	24	0	2.72	4
		%	72.41	27.59	0		
2	مشاركة فعالة للأفراد في تحقيق أهداف برنامج التطوير التنظيمي	ت	64	20	3	2.70	7
		%	73.56	22.99	3.45		
3	قيادات تتقبل التغيير ولا تقاومه	ت	30	44	13	2.19	10
		%	34.48	50.57	14.94		
4	من عوامل نجاح التغيير في المؤسسة هو دعم الإدارة العليا له، وتواجدها بالقرب من المتأثرين به	ت	45	23	19	2.29	6
		%	51.72	26.44	21.84		
5	موارد بشرية مؤهلة للنهوض بالتطوير	ت	75	12	0	2.86	2
		%	86.21	13.79	0		
6	إدارة متطورة للتدريب ومواكبة للتغيرات	ت	46	26	15	2.35	8
		%	52.87	29.88	17.25		
7	لوائح عمل مرنة ومتطورة	ت	40	22	25	2.17	9
		%	45.98	25.29	28.73		
8	إعادة تسكين العاملين في وظائف تناسب اختصاصاتهم	ت	66	10	11	2.63	3
		%	75.86	11.49	12.64		
9	التزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد	ت	54	17	16	2.12	5
		%	62.07	19.54	18.39		
10	توفر معلومات دقيقة وكافية	ت	77	10	0	2.88	1

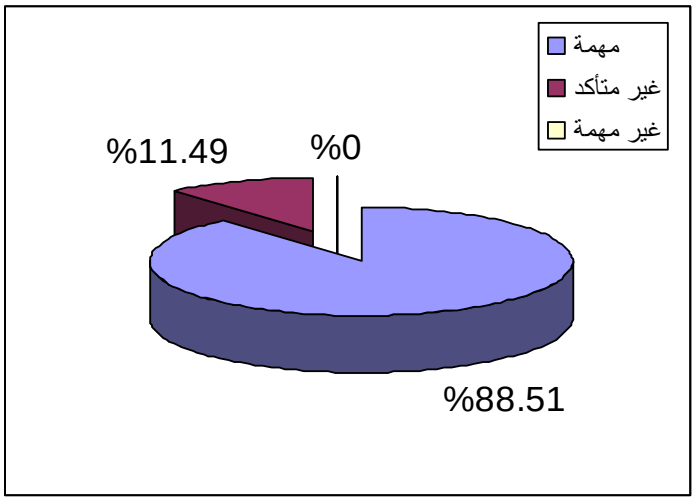
	لبناء برنامج التطوير والتغيير التنظيمي	%	88.51	11.49	0		
المتوسط الحسابي للمحور 2.49							

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (32) الذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الحلور الرابع، يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع **مرتفع** حيث بلغ (2.49)، مما يعني أن الرأي الغالب لأفراد العينة فيما يتعلق بعبارات المحور الرابع قد لاقت قبولا عاليا ، و تقسم المتطلبات والمستلزمات اللازمة لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين من حيث أهميتها إلى قسمين وهي مرتبة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

1– المتطلبات والمستلزمات عالية الأهمية ذات المتوسط الحسابي (2.34–3.00) وهي:

توفر معلومات كافية ودقيقة لبناء برنامج التطوير والتغيير التنظيمي

يأتي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.88) حيث أفاد نسبة (88.51) من أفراد العينة بأهمية توفر معلومات كافية ودقيقة لبناء برنامج التطوير والتغيير التنظيمي، ونسبة (11.49) غير متأكدون، في حين أن نسبة غير مهمة كانت (0).



المصدر: من إعداد الطالبة

موارد بشرية مؤهلة للنهوض بالتطوير

يأتي في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.86) حيث أفاد نسبة (86.21) من أفراد العينة بأهمية توفر موارد بشرية مؤهلة للنهوض بالتطوير، ونسبة (13.79) غير متأكدون، في حين أن نسبة غير مهمة كانت (0).

أهداف واضحة لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي

يأتي في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.72) حيث أفاد نسبة (72.41) من أفراد العينة بأهمية وضع أهداف واضحة لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي ، ونسبة (27.59) غير متأكدون، في حين أن نسبة غير مهمة كانت (0).

مشاركة فعالة للأفراد في تحقيق أهداف برنامج التطوير التنظيمي

يأتي في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.70) حيث أفاد نسبة (73.56) من أفراد العينة بأهمية المشاركة الفعالة للأفراد في تحقيق أهداف برنامج التطوير التنظيمي، ونسبة (22.99) غير متأكدون، في حين أن نسبة (3.45) أفادوا بأنها غير مهمة.

إعادة تسكين العاملين في وظائف تناسب اختصاصاتهم

يأتي في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.63) حيث أفاد نسبة (75.86) من أفراد العينة بأهمية إعادة تسكين العاملين في وظائف تناسب اختصاصاتهم لإحداث التطوير والتغيير في المؤسسة، ونسبة (25.29) غير متأكدون، في حين أن نسبة (12.64) أفادوا بأنها غير مهمة.

إدارة متطورة للتدريب ومواكبة للتغيرات

يأتي في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.35) حيث أفاد نسبة (52.87) من أفراد العينة بأهمية وجود إدارة متطورة للتدريب ومواكبة للتغيرات، ونسبة (29.88) غير متأكدون، في حين أن نسبة (17.25) أفادوا بأنها غير مهمة.

2- المتطلبات والمستلزمات متوسطة الأهمية ذات المتوسط الحسابي (1.67-2.34) وهي:

من عوامل نجاح التغيير في المؤسسة هو دعم الإدارة العليا له، وتواجدها بالقرب من المتأثرين به

يأتي في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2.29) حيث أفاد نسبة (51.72) من أفراد العينة بأهمية دعم الإدارة العليا للتغيير في المؤسسة وتواجدها بالقرب من المتأثرين به لأنه من عوامل نجاحه، ونسبة (26.44) غير متأكدون، في حين أن نسبة (21.84) أفادوا بأنها غير مهمة.

قيادات تتقبل التغيير ولا تقاومه

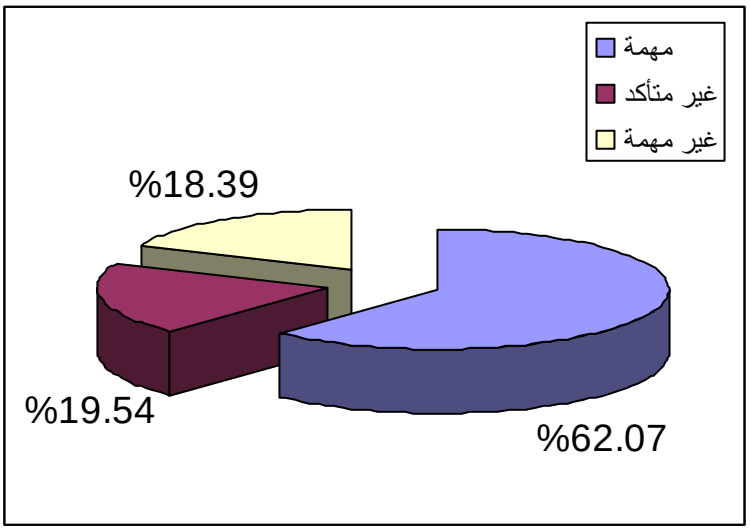
يأتي في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (2.19) حيث أفاد نسبة (34.48) من أفراد العينة بأهمية تقبل القيادات للتغيير وعدم مقاومته، ونسبة (50.57) غير متأكدون، في حين أن نسبة (14.94) أفادوا بأنها غير مهمة.

لوائح عمل مرنة ومتطورة

يأتي في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (2.17) حيث أفاد نسبة (45.98) من أفراد العينة بأهمية توفر لوائح عمل مرنة ومتطورة، ونسبة (25.29) غير متأكدون، في حين أن نسبة (28.73) أفادوا بأنها غير مهمة.

التزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد

يأتي في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (2.12) حيث أفاد نسبة (62.07) من أفراد العينة بأهمية التزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد، ونسبة (19.54) غير متأكدون، في حين أن نسبة (18.39) أفادوا بأنها غير مهمة.



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (33) المحور الخامس– أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة

الرقم	العبارة		الاستجابة				
			موافق	غير متأكد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	يقاوم العاملون في المؤسسة برامج التغيير التنظيمي للأسباب التالية: – التطوير الذي أجري لا يتفق مع أهدافهم الخاصة	ت	54	26	7	2.54	3
		%	62.07	29.88	8.05		
2	– لخوفهم من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة	ت	60	5	22	2.43	4
		%	68.96	5.75	25.29		
3	– لعدم فهم أهدافه	ت	41	31	15	2.29	6
		%	47.12	35.63	17.24		
4	– لعدم مشاركتهم في التخطيط له	ت	25	27	35	1.88	8
		%	28.74	31.03	40.23		
5	– للخوف من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي	ت	74	12	1	2.83	2
		%	85.06	13.79	1.15		
6	– لخوفهم أن يؤدي ذلك	ت	32	22	33	1.98	7

	للنقل إلى أماكن أخرى	%	36.78	25.29	37.93		
7	– لعدم ثقتهم بقدرات القائمين عليه وموضوعيتهم	ت	44	27	16	2.32	5
		%	50.57	31.03	18.39		
8	– لخوفهم من أن يؤدي التغيير إلى تسريحهم من العمل	ت	80	6	1	2.90	1
		%	91.95	6.90	1.15		
المتوسط الحسابي للمحور 2.39							

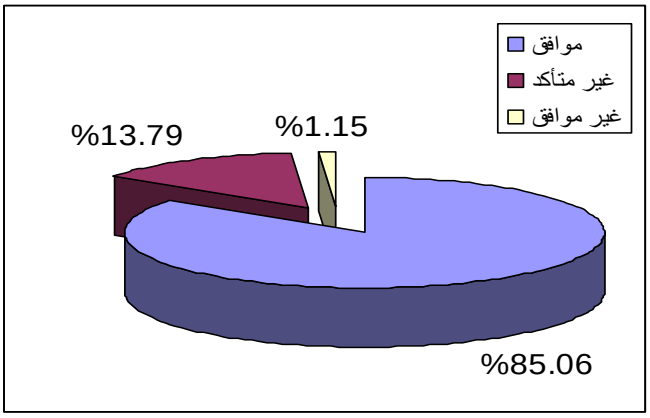
بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (33) الذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الحلور الخامس، يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخامس مرتفع حيث بلغ (2.39)، مما يعني أن الرأي الغالب لأفراد العينة فيما يتعلق بعبارات المحور الخامس قد لاقت قبولا عاليا ، و تقسم المشكلات والمعوقات التي تواجه برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة إلى قسمين وهي مرتبة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

1– أسباب مقاومة التغيير عالية الوجود ذات المتوسط الحسابي (2.34–3.00) وهي:

يقاوم العاملون في المؤسسة برامج التغيير التنظيمي في المؤسسة للأسباب التالية:

لخوفهم من أن يؤدي التغيير إلى تسريحهم من العمل

في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.90) حيث أفاد نسبة (91.95) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (3.45) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (6.90) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

للخوف من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي

في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.83) حيث أفاد نسبة (85.06) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (13.79) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (1.15) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

التطوير الذي أجري لا يتفق مع أهدافهم الخاصة

في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.54) حيث أفاد نسبة (62.07) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (29.88) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (8.05) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

لخوفهم من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة

في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.43) حيث أفاد نسبة (68.96) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (5.75) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (25.29) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

2- أسباب مقاومة التغيير متوسطة الوجود ذات المتوسط الحسابي (1.67-2.34) وهي:

لعدم ثقتهم بقدرات القائمين عليه وموضوعيتهم

في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.32) حيث أفاد نسبة (50.57) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (31.03) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (18.39) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

لعدم فهم أهدافه

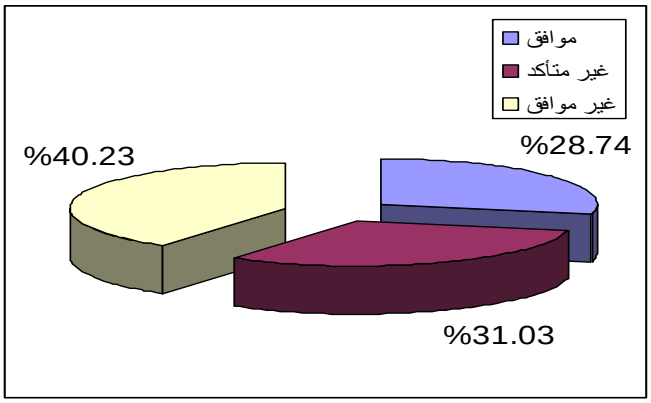
في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.90) حيث أفاد نسبة (91.95) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (3.45) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (6.90) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

لخوفهم من النقل إلى أماكن أخرى

في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (1.98) حيث أفاد نسبة (36.78) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (25.29) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (37.93) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

لعدم مشاركتهم في التخطيط له

في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (1.88) حيث أفاد نسبة (28.74) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (31.03) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (40.23) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (34) المحور السادس- المعوقات التي تحد من الاستفادة من التدريب

الرقم	العبارة		الاستجابة				
			موافق	غير متأكد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	عدم استقرار المتدرب بوظيفته	ت	50	15	22	2.32	2
		%	57.47	17.24	25.29		

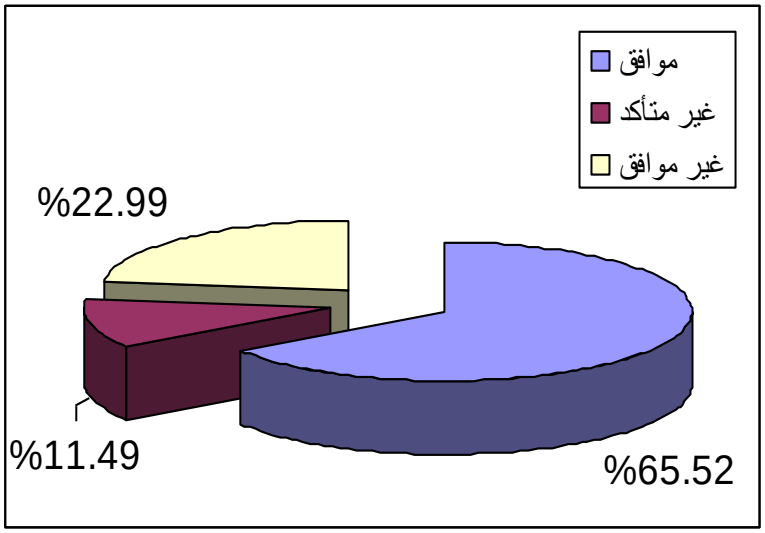
2	عدم ملاءمة الدورة التدريبية التي يتلقاها الموظف لتخصصه	ت	30	10	47	1.80	5
		%	34.48	11.49	54.02		
3	محدودية فرص المشاركة بالتدريب	ت	57	10	20	2.42	1
		%	65.52	11.49	22.99		
4	ضعف محتوى البرامج	ت	46	4	37	2.10	3
		%	52.87	4.60	42.53		
5	تدني مستوى المدرِّبين	ت	40	10	37	2.03	4
		%	45.98	11.49	42.53		
المتوسط الحسابي للمحور 2.13							

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (34) الذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الحلور السادس، يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور السادس متوسط حيث بلغ (2.13)، مما يعني أن الرأي الغالب لأفراد العينة فيما يتعلق بعبارات المحور السادس قد لاقت قبولا متوسطا ، و تقسم المعوقات التي تحد من الاستفادة من التدريب إلى قسمين وهي مرتبة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

1– أسباب مقاومة التغيير عالية الوجود ذات المتوسط الحسابي (2.34–3.00) وهي:

محدودية فرص المشاركة بالتدريب

في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.42) حيث أفاد نسبة (65.52) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (11.49) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (22.99) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

2- أسباب مقاومة التغيير متوسطة الوجود ذات المتوسط الحسابي (1.67-2.34) وهي:

عدم استقرار المتدرب بوظيفته

في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.32) حيث أفاد نسبة (57.47) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (17.24) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (25.29) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

ضعف محتوى البرامج التدريبية

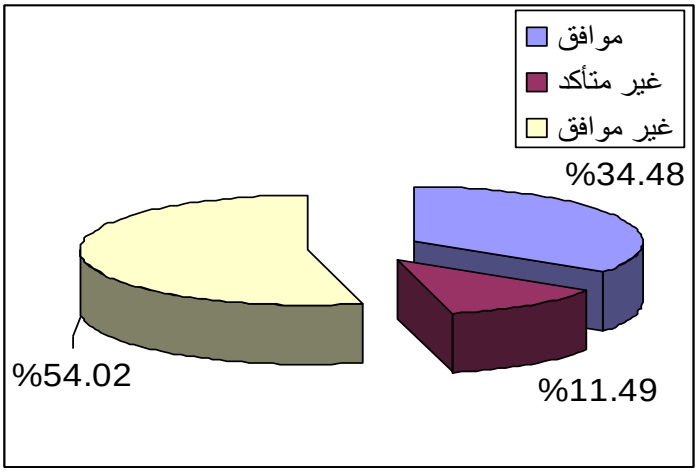
في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.10) حيث أفاد نسبة (52.87) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (4.60) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (42.53) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تدني مستوى المدربين

في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.03) حيث أفاد نسبة (45.98) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (11.49) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (42.53) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

عدم ملاءمة الدورة التدريبية التي يتلقاها الموظف لتخصصه

في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (1.80) حيث أفاد نسبة (34.48) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (11.49) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (54.02) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (35) المحور السابع- ما هي العوامل التي تزيد من فاعلية ونجاح برامج التدريب للعاملين؟

الرقم	العبارة		الاستجابة				
			موافق	غير متأكد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	وضوح أهداف التدريب	ت	75	9	3	2.82	2
		%	86.21	10.34	3.45		
2	ارتباط موضوع التدريب بالتطبيق العملي	ت	66	20	1	2.74	4
		%	75.86	22.99	1.15		

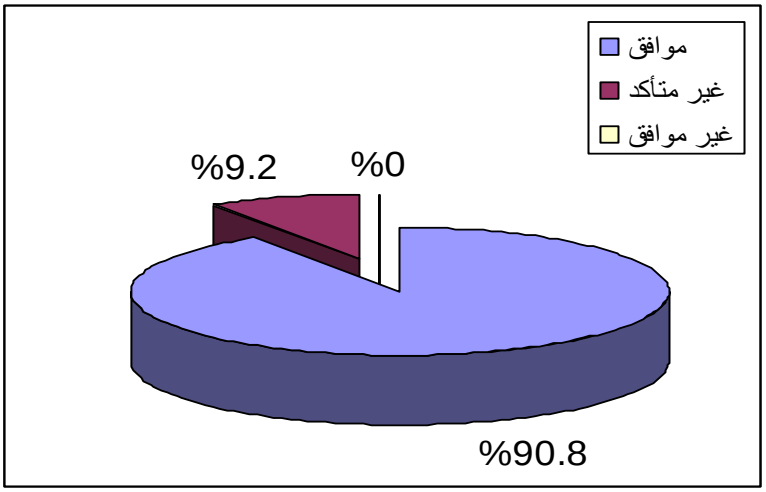
3	مناسبة موعد انعقاد الدورة التدريبية	ت	35	12	40	1.94	9
		%	40.23	13.79	45.98		
4	مناسبة مكان انعقاد الدورة التدريبية	ت	70	9	8	2.71	5
		%	80.46	10.34	9.20		
5	مناسبة الأساليب التدريبية المستخدمة	ت	67	7	13	2.62	6
		%	77.01	8.05	14.94		
6	تقييم البرامج التدريبية ومحاولة تطويرها أولا بأول	ت	69	18	0	2.79	3
		%	79.31	20.69	0		
7	إجراء اختبارات قبلية وبعدية للمتدربين	ت	39	13	35	2.04	7
		%	44.83	14.94	40.23		
8	ربط التدريب بالترقيات	ت	38	10	39	1.98	8
		%	43.68	11.49	44.83		
9	حسن اختيار المدرِّبين	ت	79	8	0	2.90	1
		%	90.80	9.20	0		
المتوسط الحسابي للمحور 2.50							

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (35) الذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الحلور السابع، يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور السابع مرتفع حيث بلغ (2.50)، مما يعني أن الرأي الغالب لأفراد العينة فيما يتعلق بعبارات هذا المحور قد لاقت قبولا مرتفعا ، و تقسم العوامل التي تزيد من فاعلية ونجاح برامج التدريب للعاملين إلى قسمين وهي مرتبة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

1- العوامل عالية الوجود ذات المتوسط الحسابي (2.34-3.00) وهي:

حسن اختيار المدرِّبين

في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.90) حيث أفاد نسبة (90.80) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (9.20) غير متأكدون، بينما نسبة غير موافق كانت منعدمة (0).



المصدر: من إعداد الطالبة

وضوح أهداف التدريب

في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.82) حيث أفاد نسبة (86.21) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (10.34) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (3.45) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تقييم البرامج التدريبية ومحاولة تطويرها أولا بأول

في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.79) حيث أفاد نسبة (79.31) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (20.69) غير متأكدون، بينما نسبة غير موافق كانت منعدمة (0).

ارتباط موضوع التدريب بالتطبيق العملي

في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.74) حيث أفاد نسبة (75.86) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (22.99) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (1.15) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

مناسبة مكان انعقاد الدورة التدريبية

في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.71) حيث أفاد نسبة (80.46) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (10.34) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (9.20) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

مناسبة الأساليب التدريبية المستخدمة

في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.62) حيث أفاد نسبة (77.01) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (8.05) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (14.94) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

2- العوامل متوسطة الوجود ذات المتوسط الحسابي (1.67-2.34) وهي:

إجراء اختبارات قبلية وبعدية للمتدربين

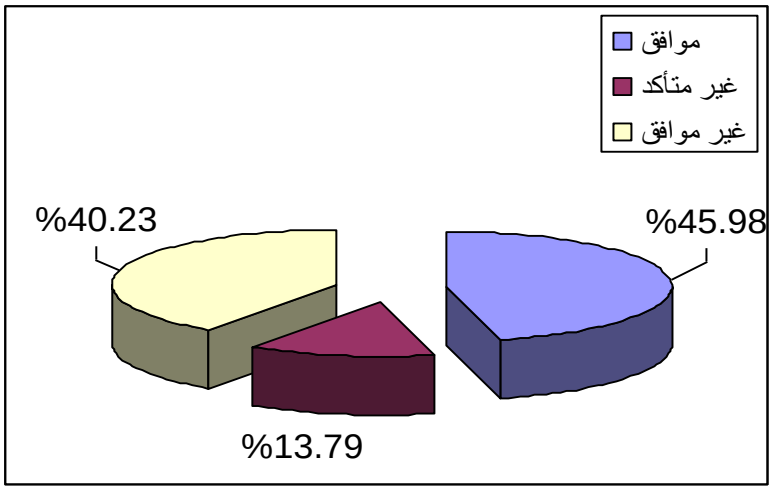
في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2.04) حيث أفاد نسبة (44.83) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (14.94) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (40.23) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

ربط التدريب بالترقيات

في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (1.98) حيث أفاد نسبة (43.68) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (11.49) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (44.83) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

مناسبة موعد انعقاد الدورة التدريبية

في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي (1.94) حيث أفاد نسبة (40.23) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (13.79) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (45.98) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (36) المحور الثامن– المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

الرقم	العبارة		الاستجابة				
			موافق	غير متأكد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	توعية المدراء والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	ت	75	12	0	2.86	1
		%	86.21	13.79	0		
2	توفير الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة	ت	71	10	6	2.74	2
		%	81.61	11.49	6.90		
3	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة	ت	52	22	13	2.44	6
		%	59.77	25.29	14.94		
4	تحفيز القيادات والعاملين بالمؤسسة لرفع معنوياتهم وتحسين أدائهم	ت	65	17	5	2.68	4
		%	74.71	19.54	5.75		

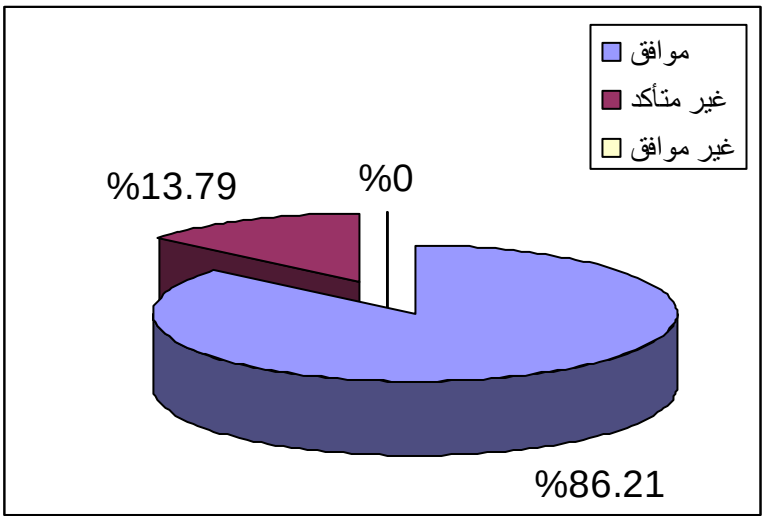
5	توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	ت	38	22	27	2.00	7
		%	43.68	25.29	31.03		
6	تنمية قدرات العاملين بإدارات المؤسسة على التعامل بسرعة مع شكاوى المستفيدين من خدماتها	ت	71	10	6	2.71	3
		%	80.46	10.34	6.90		
7	تشجيع العمل الجماعي التعاوني لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة	ت	57	16	14	2.49	5
		%	65.52	18.39	16.09		
المتوسط الحسابي للمحور 2.56							

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (36) الذي يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الحلور الثامن، يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثامن مرتفع حيث بلغ (2.56)، مما يعني أن الرأي الغالب لأفراد العينة فيما يتعلق بعبارات المحور الثامن قد لاقت قبولا مرتفعا ، و تقسم المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة إلى قسمين وهي مرتبة حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

1– العوامل عالية الوجود ذات المتوسط الحسابي (2.34–3.00) وهي:

توعية المدراء والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.86) حيث أفاد نسبة (86.21) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (13.79) غير متأكدون، بينما نسبة غير موافق كانت منعدمة (0).



المصدر: من إعداد الطالبة

توفير الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة

في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.74) حيث أفاد نسبة (81.61) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (11.49) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (6.90) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تنمية قدرات العاملين بإدارات المؤسسة على التعامل بسرعة مع شكاوى المستفيدين من خدماتها

في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.71) حيث أفاد نسبة (80.46) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (10.34) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (9.20) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تحفيز القيادات والعاملين بالمؤسسة لرفع معنوياتهم وتحسين أدائهم

في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.68) حيث أفاد نسبة (74.71) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (19.54) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (5.75) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

تشجيع العمل الجماعي التعاوني لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة

في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (2.49) حيث أفاد نسبة (65.52) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (18.93) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (16.09) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

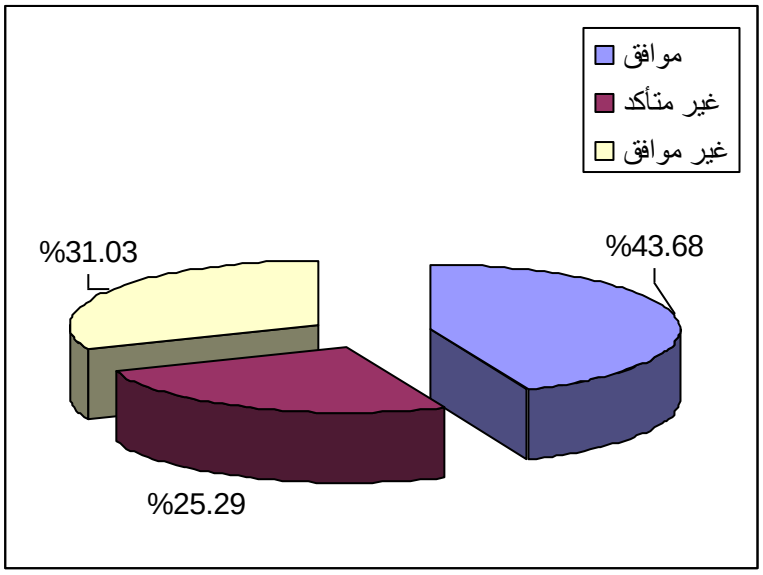
المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة

في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.44) حيث أفاد نسبة (59.77) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (25.29) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (14.94) من أفراد العينة بعدم الموافقة.

2- العوامل متوسطة الوجود ذات المتوسط الحسابي (1.67-2.34) وهي:

توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (2.00) حيث أفاد نسبة (43.68) من أفراد العينة بالموافقة، ونسبة (25.29) غير متأكدون، بينما أفاد نسبة (31.03) من أفراد العينة بعدم الموافقة.



المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل التطبيقي:

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على مجموعة من الإطارات الشابة و الكفأة بنسبة تقارب 84%.

- رغم حصول اتصالات الجزائر على المرتبة الثانية في سوق الاتصالات الجزائرية بعد أوراسكوم إلا أن أهم ما يهددها هو البيئة التنافسية، ومن نقاط ضعفها نقص بعض الموارد البشرية المتخصصة في مجالات كالتسويق والتسيير الاستراتيجي من الممكن أن يكون عائقا أمام المؤسسة للتقدم، وعليه فعلى المؤسسة أن تحاول تدارك هذا النقص بالتركيز أكثر على ما تحتاجه من عناصر بشرية يمكن أن تحقق لها التميز.

من خلال تحليل نتائج الاستقصاء توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات، نوجزها فيما يلي:

- أشارت نتائج الدراسة بالنسبة لخصائص الواقع التنظيمي أن المؤسسة تتمتع بمزايا إيجابية عالية في بعض الجوانب التنظيمية وهي على الترتيب: سهولة اتصال الموظفين برؤسائهم، سلم الأجور بالمؤسسة عادل وموضوعي، توفر فرص تدريبية لازمة لمواجهة التغيرات، وتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية واسهامها في خدمتها. وهذه الجوانب توليها المؤسسة عناية خاصة واهتماما أكبر.

أما الأمور التي توليها المؤسسة اهتماما متوسطا فهي على الترتيب: وجود وصف وظيفي واضح لمسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة، تعمل المؤسسة على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرارات، يتسم نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدل والموضوعية.

أما الخصائص المتدنية أو الضعيفة الوجود في المؤسسة فعكست عدم الموافقة على بعض الخصائص التنظيمية وهي على الترتيب: المهام موزعة وفقا للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الموظف، تتيح المؤسسة للموظفين دائما الفرصة لتخطيط ووضع اقتراحات للتطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة، و فعلا لمسنا نفس المشكلة أيضا من خلال المقابلات الشخصية حيث تحاول المؤسسة تدارك الوضع وتحسينه بطرحها لمشروع تغيير المسميات الذي أشرنا إليه سابقا لاحلال كل موظف في الوظيفة التي توافق قدراته ومهاراته.

- أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع درجة الموافقة على خصائص الواقع التكنولوجي لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا يرجع إلى طبيعة عملها الذي يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والتقنية. وهي على الترتيب: استخدام العاملين بالمؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة وشبكة الاتصالات لتبادل المعلومات، توفير المؤسسة دورات تدريبية متخصصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، وتوافر المؤسسة على قواعد بيانات وأنظمة معلومات تدعم اتخاذ قراراتها.

أما الخصائص متوسطة الوجود فهي حرص المؤسسة على مشاركة موظفيها في المؤتمرات والملتقيات العلمية والتقنية، وسياسات العمل المعمول بها مناسبة لعصر المعلومات وثورة الاتصالات، مع عدم احتواء المحور على استجابات ضعيفة بالنسبة لخصائص الواقع التكنولوجي.

– أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل المداخل والآليات المقترحة لإحداث التطوير والتغيير في المؤسسة قد لاقت قبولا عاليا من طرف المستقصى منهم أي أن درجة ملاءمتها كانت مرتفعة، وهي على الترتيب: توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها، توفرحوافز معنوية لمن يسهموا في دعم التطوير والتغيير، تنظيم لا مركزي يوزع الصلاحيات، ووفير حوافز مادية مشجعة على المشاركة في التطوير والتغيير.

أما المداخل والآليات التي رآها الموظفون متوسطة الملاءمة فهي: إتاحة الفرصة أمام القيادات الشابة لتسهم في التطوير والتغيير، تقدير أصحاب المواهب والمعرفة والقدرة وتسليمهم زمام المسؤولية.

فيما كانت المداخل والآليات المتدنية الملاءمة تنحصر في مدخل واحد هو توفير نظم ترقيات موضوعية تساعد على انتقاء القيادات الكفؤة، وعليه نستنتج أن العاملين بالمؤسسة غير راضين على نظام الترقية وهذا ما لمسناه أيضا من خلال المقابلات الشخصية.

– أشارت نتائج الدراسة إلى الأهمية العالية لمتوسط المتطلبات اللازمة لاحداث التطوير والتغيير التنظيمي المطروحة. مع عدم وجود متطلبات ذات أهمية ضعيفة فكلها كانت مهمة حسب نتائج الاستقصاء.

وهي على الترتيب: توفر معلومات دقيقة وكافية لبناء برنامج التطوير والتغيير التنظيمي، موارد بشرية مؤهلة للنهوض بالتطوير، أهداف واضحة لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي، مشاركة فعالة للأفراد في تحقيق أهداف برنامج التطوير التنظيمي، وإعادة تسكين العاملين في وظائف تناسب اختصاصاتهم، وإدارة متطورة للتدريب ومواكبة للتغيرات،

أما المتطبات المتوسطة الأهمية فكانت على الترتيب: من عوامل نجاح التغيير في المؤسسة هو دعم الإدارة العليا له وتواجدها بالقرب من المتأثرين به، وقيادات تتقبل التغيير ولا تقاومه، لوائح عمل مرنة ومتطورة، والتزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد.

– تبين من نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات تأثيرا في احداث برنامج للتطوير والتغيير في المؤسسة هو مقاومة العاملين لبرامج التغيير التنظيمي للأسباب التالية:لخوفهم من أن يؤدي التغيير إلى تسريحهم من العمل، وللخوف من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي، والتطوير الذي أجري لا يتفق مع أهدافهم الخاصة، ولخوفهم من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة،

أما المعوقات المتوسطة التأثير فيمكن أن تكون للأسباب التالية: لعدم ثقتهم بقدرات القائمين عليه وموضوعيتهم، لعدم فهم أهدافه، ولخوفهم أن يؤدي ذلك للنقل إلى أماكن أخرى، ولعدم مشاركتهم في التخطيط له.

– المعوقات التي تحد من الاستفادة من التدريب المرتفعة الوجود هي: محدودية فرص المشاركة بالتدريب، ونلاحظ تناقضا بين آراء المستقصين حول هذه المعوقة ففي حين جاءت نتائج الاستقصاء تشير إلى محدودية فرص المشاركة في التدريب، إلا أن ما صرح به بعض المسؤولين في المؤسسة على العكس تماما حيث أن أكثر ما توليه المؤسسة اهتماما هو قضية التدريب، ويمكن أن نستنتج من خلال ذلك أن نوع التدريب الذي توليه المؤسسة اهتماما و أولوية هو تدريب الاطارات، في حين أن تدريب الفئات الأخرى يكون بنسة أقل.

أما المعوقات التي تحد من الاستفادة من التدريب و المتوسطة الوجود فكانت: عدم استقرار المتدرب بوظيفته، ضعف محتوى البرامج، تدني مستوى المدرِّبين، عدم ملاءمة الدورة التدريبية التي يتلقاها الموظف لتخصصه، مع عدم وجود استجابات ضعيفة بالنسبة لمعوقات الاستفادة من التدريب المذكورة.

– العوامل التي تزيد من فاعلية ونجاح برامج التدريب للعاملين المرتفعة الوجود في المؤسسة هي: حسن اختيار المدرِّبين، وضوح أهداف التدريب، تقييم البرامج التدريبية ومحاولة تطويرها أولا بأول، ارتباط موضوع التدريب بالتطبيق العملي، مناسبة مكان انعقاد الدورة التدريبية، مناسبة الأساليب التدريبية المستخدمة، في حين كانت العومل المتوسطة الأهمية في انجاح برامج التدريب للعاملين هي: إجراء اختبارات قبلية وبعدية للمتدربين، و ربط التدريب بالترقيات، و مناسبة موعد انعقاد الدورة التدريبية.

– المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة التي لاقت قبولا واستجابة مرتفعة هي: توعية المدراء والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، توفير الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، تنمية قدرات العاملين بإدارات المؤسسة على التعامل بسرعة مع شكاوى المستفيدين من خدماتها، تحفيز القيادات والعاملين بالمؤسسة لرفع معنوياتهم وتحسين أدائهم، تشجيع العمل الجماعي التعاوني لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة،

أما المقترحات المتوسطة الاستجابة انحصرت في: توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الخـــــــــــــــاتمة

الخـــــــاتمة:

مرت إدارة الموارد البشرية المعاصرة بتطورات متعاقبة وواجهت الكثير من المتغيرات التي أثرت على مفاهيمها ومسمياتها. حيث شهدت هذه المفاهيم تطورات مستمرة استجابة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها المجتمعات الحديثة، وقد انتهى ذلك بظهور وتأكيد المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية الذي يعتبر أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأساسية الأخرى وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن أعمال روتينية، مثل حفظ ملفات العاملين، وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد النظرة إليه بأنه أثمن الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية.

لذلك نجد أن المحور الأساسي في فكرة الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة.

لقد أحدثت التغيرات والتوجهات العالمية تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، ولعل أبرزها العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة **الأسس الحديثة:**

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعرفة والمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي،
- أن المورد البشري في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل يريد الفرد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز، يكفي فقط تمكينه للقيام بمسؤولياته معتمدا على قدراته وتقديره للأمور.

المقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية داخل مؤسسة عصرية، تكمن في وضع العنصر البشري في مركز كل استراتيجية تطور وتغيير.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية بذلك من أهم الوظائف الإدارية للمؤسسة ومحددا لنجاحها، وتنبع هذه الأهمية من تزايد أهمية ودور المورد البشري باعتباره أصلا من أصول المؤسسة واستثمارا وشريكا في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

رغم هذا الدور المتزايد إلا أن مؤسساتنا مازالت تنظر إليه على أنه وظيفة ثانوية لا ترقى إلى باقي الوظائف الأخرى، ومن هنا انبثقت اشكالية اسهام إدارة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات والقدرة على إدارة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال. وإدارة الموارد البشرية يجب أن تتماشى والتطورات التي تحدث في

البيئة خصوصا في ظل احتدام المنافسة والتطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولهذا ربطنا موضوعنا ببيئة الاتصالات.

I- الملخص:

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا هذا البحث، نعود لنذكر بإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشتمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.

والخلاصة أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

وعليه فظهور إدارة الموارد البشرية بصورتها الحالية كانت وليدة مراحل عدّة من التطورات لتصل إلى أنها نشاط ضروري لا تخلو أي مؤسسة منه ولا غنى لها عنه مهما كان نوعها.

وما ظهور النظريات الحديثة في إدارة هذا المورد البشري إلا دليل على أهميته والتي عالجت مشاكله واهتمت بتطوير مزاياه وارتباطه بالعديد من المفاهيم الحديثة، بل هو عنصر ارتكازها ومن هذه الأساليب الحديثة إدارة الجودة الشاملة ومدخل التمكين وإدارة التغيير وإعادة الهندسة.

وأشرنا إلى الاتصالات والتطور الحاصل فيها وعرجنا على فوائدها ومخاطرها، وبعد ذلك عملنا على تشخيص البيئة العالمية للاتصالات، إذ وقفنا على الاتجاهات المميزة لها، وحتى نعرف مدى استفادة الدول النامية -الجزائر كنموذج- من هذه الطفرة الرقمية قمنا بتشخيص وتقييم السوق الجزائرية للاتصالات، وسجلنا أن الجزائر ما زالت تعرف عجزا في هذا المجال رغم الجهود المبذولة في إصلاح وتطوير هذا القطاع.

تضم السوق الجزائرية للاتصالات حاليا ثلاثة متعاملين، المتعامل التاريخي الجزائري مؤسسة اتصالات الجزائر بمنتوجها "موبيليس" بحصة سوق تقدر ب: 36%، والمتعامل المصري أوراسكوم بالاسم التجاري "جازي GSM " الذي يحتل الصدارة في سوق الهاتف النقال الجزائري بحصة سوقية تقدر ب 50%، أما المتعامل الثالث فهي المؤسسة الوطنية الكويتية للاتصالات بالاسم التجاري "نجمة" بحصة سوقية تقدر ب 14%.

II- نتائج اختبار الفروض: تمثلت فيما يلي:

1 - فعلا دور وأهمية الموارد البشرية في الفترة الأخيرة أخذ في النمو بسبب تسارع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاجة إلى كفاءات ومهارات بشرية، مما أوجب على المؤسسات السعي لإقتناء هذه النوعية من الموارد وضمها إليها لتصبح من الأصول المشكلة لرأسمالها، كما تعمل على تنميتها وتطويرها وفق ما يستجد من تغييرات.

2 - بالفعل فرضت التغييرات المتلاحقة في بيئة الأعمال لا سيما اشتداد التنافسية مداخل إدارية وتسييرية تركز على الموارد البشرية وكيفية التعامل معها وأهمها إدارة الجودة الشاملة، التمكين، الهندرة، إدارة التغيير.

3 - فعلا يساعد التدريب والتنمية المستمرين في التحكم أكثر في مسايرة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ومن ثم في تحسين تنافسية مؤسسات الاتصالات باعتبار نشاطها الرئيسي يعتمد على مواكبة كل ما يستجد من تكنولوجيا.

4 - نعم توجد علاقة تفاعل وتأثير متبادلة بين إدارة التغيير في الموارد البشرية وتحسين تنافسية قطاع الاتصالات.حيث أنه نظرا لطبيعة قطاع الاتصالات الذي يتميز بالديناميكية حيث يتأثر باستمرار بالتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زيادة على اشتداد المنافسة بين متعامليه، الأمر الذي يتطلب مواكبة مماثلة لما يحصل من تغيير في إدارة الموارد البشرية باعتبار المورد البشري هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين. ومن جهة أخرى فإن تحسن تنافسية القطاع يعني حدوث تطور في طرق التسيير وبالأخص طرق تسيير الموارد البشرية.

وتتطلب آليات المنافسة و بيئة الأعمال إعادة هندسة نظم المؤسسات وتغييرا في إدارة المؤسسات لمواردها البشرية، وهذا ما هو واقع في أغلب المؤسسات ومنها مؤسسات الاتصالات التي تأثرت بدورها بانفتاح الأسواق وحرية المنافسة حيث شهدت موجة من الخوصصة وإعادة الهندسة لعملياتها بما في ذلك عمليات إدارة الموارد البشرية التي تحولت من تسيير عمومي إلى تسيير تجاري يتطلب أن تكون هذه الموارد البشرية ذات تكوين ومهارات وكفاءات مواكبة، فلا بقاء إلا للأصلح.

5 - مؤسسة اتصالات الجزائر أدركت أهمية تطبيق مداخل التسيير الحديثة في إدارتها لمواردها البشرية لتحسين تنافسيتها، ومنها اهتمامها بأن تتم عملية الاستقطاب بدون محسوبية لأنها تدرك أن ذلك سينعكس بالسلب على أدائها وبالتالي تنافسيتها، كما تولي التدريب أهمية كبيرة. وهذا الادراك كان إلى حد ما حيث لازال أمامها الكثير من التحسينات والطرق التسييرية التي لم تطبقها بعد كادارة الجودة الشاملة وتمكين العاملين.

III- نتائج الدراسة:

توصنا إلى مجموعة من النتائج على المستويين النظري والتطبيقي، نورد أهمها فيما يلي:

1/ النتائج النظرية: نوجزها فيما يلي:

1- تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لأية مؤسسة ولا غنى لأية مؤسسة عنها، فهي نشاط ينطوي على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

2- كما أنه نشاط ضروري لكافة أنواع المؤسسات بغض النظر عن أهدافها وموضوع أو طبيعة نشاطها.

3- أصبحت وظيفة الموارد البشرية بصفة عامة والمورد البشري بصفة خاصة من أهم أدوات أو مرتكزات المنافسة الحالية في ظل التطور الحاصل في البيئة التنافسية.

4- يعتمد توظيف الموارد البشرية على عدّة مراحل، باتباعها تحقق المؤسسة نتائج أدق.

5- يساعد المورد البشري في تحسين مركز المؤسسة التنافسي من خلال انتهاج مداخل إدارية معاصرة للموارد البشرية من إدارة تغيير، إدارة جودة شاملة، وتمكين وهندرة و تطبيقها في المؤسسات.

فالمؤسسات الجزائرية مطالبة بنجاعة الأداء، أو بالأحرى تحقيق مستويات عالية من التنافسية لضمان بقائها، وفي الحقيقة أن استمرارية المؤسسة الجزائرية أمام هذه التغيرات مرهون بسلوكها في ظل هذه المتغيرات من خلال انتهاجها لمناهج إدارية حديثة أوردناها في هذا البحث، ونلخصها فيما يلي:

- يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ويمكن لأي إدارة أن تتبناه من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتركز على الزبون مما يشيع في المؤسسة مناخا صحيا وبيئة تساهم في زيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن.

- التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك اكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته وزيادة انتاجيته في المؤسسة. وهو عملية تعلم التي تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وقابليتهم بطريقة تيسر وتسهل بلوغ الأهداف.

- يعد نظام معلومات الموارد البشرية من الركائز الرئيسية المساندة لعملية صناعة القرارات في مختلف المستويات الإدارية، ويشكل جزءا فعالا من نظام المعلومات الإدارية، ويتعامل مع الفعاليات المتعلقة بالموظفين والمؤسسة. وهوعبارة عن مجموعة من التسهيلات المادية (أجهزة الحواسيب وملحقاتها)، ومعلوماتية (نظم إدارة قواعد البيانات، قواعد البيانات، نظم التشغيل)، والبشرية (العاملين والمستخدمين والمبرمجين)،والتي تعمل بشكل متكامل من أجل إسناد عملية صناعة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفي كافة المستويات الإدارية.

- الميزة التنافسية عرفناها بأنها المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها ومن هذه المجالات مواردها البشرية، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

2/ النتائج التطبيقية: نوردها في نقاط ضعف ونقاط قوة كما يلي:

2-1 نقاط ضعف مؤسسة اتصالات الجزائر: تتمثل في الجوانب التالية:

أ- الجانب التقني: يمكن تشخيصه فيما يلي:

- تأخر اتصالات الجزائر في توسيع شبكتها للهاتف النقال مقارنة بالمستثمر الأجنبي "جازي GSM".

- ارتفاع الأسعار في البدايات، ومستوى الخدمة لم يكن في المستوى المطلوب، وشبكة التغطية لم تتعدى بعض المناطق.
- ارتفاع تكلفة اقتناء الأجهزة الخاصة بالاتصالات الحديثة.
- الاعتماد على موارد بشرية أجنبية في صيانة الأجهزة الحساسة.
- إن حدوث خلل في خطوط الهاتف وحتى الانترنت نتيجة سقوط الأعمدة الخاصة بالهواتف، يؤثر على المؤسسة سلبا سواء بزيادة تكاليف الصيانة أوفقدان الزبائن في حالة تكرر الانقطاعات مما يؤدي إلى توجه المتعاملين إلى المنافسين.
- صعوبة تثبيت الهوائيات الضخمة الخاصة بالاتصالات في المناطق الريفية والجبلية، مما يبقي تلك المناطق دائما سوقا غير مستغل والذي قد يسبقها إليه المنافسين.

ب- الجانب الوظيفي: يمكن تشخيصه فيما يلي:

- هناك حدوث أخطاء في تدوين وتسجيل الحسابات ناتجة عن عدم وجود رقابة مستمرة وتدقيق خلف المحاسبين، ويتجلى ذلك في خسارة اتصالات الجزائر في شهر ماي 2006 أكثر من 830 مليون سنتيم.
- بالإضافة إلى تعمد بعض الموظفين استغلال مجانية استعمال الهاتف لأغراض شخصية وهذا خارج نطاق القوانين الموصى بها في العمل، مما أدى إلى وجود تكاليف قدرت بمليار و200 مليون سنتيم، كلها كانت عبارة عن مكالمات دولية وذلك بعد إجراء التحقيق.
- مشاركة العاملين وإبداء أرائهم ليس بالصورة الكافية.
- هناك قصور في متابعة الرؤساء للمرؤوسين في العمل وذلك فيما يتعلق بمدى استفادتهم من الدورة التدريبية التي اشتركوا فيها.
- كما اتضح أنه لا يوجد توجه للمتدربين لتقديم مقترحات متعلقة بتطوير أداء العمل بعد الدورة.

2-2 نقاط قوة مؤسسة اتصالات الجزائر: تتمثل في الجوانب التالية:

- تقدم تشكيلة من الخدمات لمختلف قطاعات السوق الجزائرية.
- يد عاملة ذات كفاءة عالية، إذ تضم مؤسسة اتصالات الجزائر كفاءات في مختلف التخصصات من اتصالات، إعلام آلي، تسويق، موارد بشرية وتسيير، كما تضم عمال ذوو خبرة عالية، وتخصص المؤسسة ميزانية لتكوينهم وزيادة خبرتهم تقدر ب 3% من كتلة الأجور.
- إن التدريب أثمر عن تحسن في العديد من الجوانب، وتمثلت فوائده في تقدم أداء العمل، وتحسين في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين مع بعضهم البعض، وتهيئة جو اجتماعي مناسب، وكذلك استغلال وقت العمل، وزيادة ولاء وارتباط الموظف بمكان عمله.

طرق تسييرية حديثة: تتمثل في :

- حرص المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال عمل مواردها البشرية على تسهيل كل الإجراءات وتفادي الوقوع في الحواجز البيروقراطية.

- نظام معلومات حديث: حيث تمتلك المؤسسة نظام معلومات حديث يتولى جمع وتحليل وتبويب البيانات بالطرق العلمية الحديثة، ويساعد هذا النظام في التسيير الفعال للمؤسسة.

IV - التوصيات والاقتراحات:

نقدم جملة من التوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها على المستويين النظري والتطبيقي، تقوم هذه التوصيات والاقتراحات على استغلال نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة حتى ترتقي بنشاطها إلى مستوى أفضل يعزز من مركزها التنافسي.

أولا/ توصيات خاصة بالموارد البشرية: نوصي بما يلي:

- ضرورة تفعيل دور العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بتحسين وتطوير العمل.
- ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستحداث أقسام متخصصة لضمان ومتابعة الجودة في الخدمة.
- تكثيف برامج التدريب للمسيرين وإرساء ثقافة الجودة وخدمة الزبون لدى جميع العاملين.
- تشجيع المهارات وتطويرها وصقلها في شكل مهارات جماعية.
- التعبئة التامة لمواردها حتى وإن تطلب الأمر إعادة توزيعها على مختلف الوظائف وفقا للاحتياجات الفعلية.
- ضمان تحفيز الأفراد وانخراطهم الكلي في مشروع المؤسسة.

ثانيا/ توصيات التدريب: نوصي بما يلي:

- الأخذ بسياسة التدريب الإداري الموجه بالأداء من أجل تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية وتحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة.
- ضرورة تصميم استراتيجيات التدريب من احتياجات النشاط لا أن يكون محكوما بالميزانية المخصصة للتدريب.
- ضرورة استخدام التدريب كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية في السوق بدلا من مجرد تكلفة تتحملها المؤسسات لأداء الأعمال.
- أن يكون المسؤولين عن التدريب قادرين على قياس أثر التدريب على أداء المؤسسة الكلي.
- متابعة وتقييم نتائج التدريب في تأثيرها على كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة والمشكلات التي تعترض تقييم التدريب.

ثالثا/ توصيات بالنسبة لإدارة التغيير: نوصي بما يلي:

- ضرورة قيادة التغيير بأسلوب واع وعلمي لتحقيق الرؤى والاستراتيجيات والأهداف.
- التأكيد على أهمية مشاركة جميع العاملين ومنذ البداية عند إحداث التغييرات.
- حسن اختيار العناصر البشرية التي تقوم بالتغيير ومتابعته.

- دعم وتفهم الإدارة العليا لجهود التغيير، مع ضرورة توفير الموارد البشرية المميزة في إبداعها لإحداث التغيير الفعال بسرعة وكفاءة.
- إعادة صياغة كثير من المفاهيم الإدارية والتنظيمية في المؤسسة لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة وذلك بالتخلي عن الروتين.

توصيات بالنسبة لتحديات التغيير: نوصي بما يلي:

- ضرورة اكتساب القدرة التكنولوجية والبشرية والبيئية والتكيف مع الظروف والأحداث المتغيرة بكفاءة وفعالية.
- أهمية وجود القيادة المؤهلة القادرة على التعامل مع الظروف والأحداث المتغيرة وجميع التحديات الناجمة عنها بكفاءة وفعالية.
- القدرة على التعامل مع ثورة المعلومات والاتصالات وتقنياتها.
- يجب على كل إداري تأهيل وتطوير نفسه ومن يعمل معه لضمان السير مع ركب التغيير المتجدد المتسارع والتطوير المستمر.

رابعا/ توصيات إدارة الجودة الشاملة: نوصي بما يلي:

- لكي تنجح المؤسسة في مساعيها لتحسين الجودة، لا بد من التركيز على بناء ثقافة الجودة التي تقوم على مجموعة من القيم ومنها قيم العاملين:
  * كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه.
  * ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
  * هدف العامل هو الانتاج من دون عيوب.
  * مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.
  * حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل.
- فلسفة إدارة الجودة الشاملة ترتكز على مقتضيات هامة هي:

* التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.
* التأكد من أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائما في المؤسسة، من خلال توظيف أفضل التطبيقات والممارسات الإدارية والأساليب التكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات.
* التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
* بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.
* إشراك كل فرد في المؤسسة في الجهود الخاصة لتحسين الجودة من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل الذي يختص به.

خامسا/ توصيات الهندرة: نوصي بما يلي:

- العمل على تطوير الأبعاد الإدارية وهندرتها بالأسلوب العلمي والمنهجية المناسبة، بما يساعد على زيادة فعاليتها ورفع مستوى أدائها.
- تفويض السلطة التي تمنح العاملين القوة الإدارية اللازمة لإنهاء الأعمال واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، بالقدر الذي يساعد على هندرة تلك العمليات.
- توظيف تقنية المعلومات لإحداث تغيير جوهري في الأداء، والاستفادة منها في هندرة إجراءات وأساليب العمل.
- منح المتوفقين في الدورات التدريبية حوافز ومكافآت تشجيعية.
- العمل على تعميق مفهوم التطوير والتغيير الإداري ومتطلبات عملية الهندرة لدى موظفي المؤسسة.

سادسا/ توصيات الاتصالات:

إن التحولات التي يشهدها قطاع الاتصالات تستلزم على المؤسسات المعاد إصلاحها مواجهة التحديات الجديدة من منافسة وإدخال خدمات متطورة، من خلال تكييف مناهج تسيير مواردها البشرية بكيفية مدمجة لكافة العاملين تسمح لهم بالتطور وفقا للإصلاحات التي يشهدها القطاع. وفي هذا المجال نوصي بما يلي:

- خلق قنوات اتصال دائمة للعاملين وتحسيسهم بأن المؤسسة تحمي مصالحهم.
- اعتبار التغيير فرصة للترقية المهنية، والتكوين والتطوير.
- إعطاء أولوية لديمومة التوظيف للموظفين ذوي التأهيل وللموظفين المتحمسين لخدمة المؤسسة ولديهم الرغبة في التطور المهني.
- تزويد القطاع بالمعلوماتية لتفعيل تسيير وظيفة الموارد البشرية.
- سوق الهاتف النقال في الجزائر سوق فتية وتتغير بسرعة حسب تغير أذواق ورغبات المستهلك الجزائري، لذا فعلى المؤسسات العاملة في هذا المجال ومنها مؤسسة اتصالات الجزائر مراعاة هذا التغير وذلك بالقيام بدراسات سوق دورية لمواكبة هذا التطور إذا ما أرادت أن تحافظ على حصتها في السوق أو رفعها. ولن يتأتى لها هذا من خلال كفاءات متخصصة لا سيما في التسويق.

وهذه جملة من التوصيات خرجنا بها من تحليل نتائج الاستقصاء:

توصيات خاصة بالواقع التنظيمي و اتجاهات تطويره: نوصي بما يلي:

1- وضع دليل تنظيمي واضح لاختصاصات الادارات المختلفة في المؤسسة ليستفيد منها العاملون في المؤسسة والمتعاملون معها.

2- الأخذ بنظام وصف الوظائف لتوظيفه في مختلف السياسات والإجراءات.

3- أن يتسم نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدل والموضوعية عند تطبيقه.

4- أن تقوم المؤسسة باستطلاع آراء العاملين حول مختلف القضايا التي تواجهها بصفة دورية تحقيقا لمبدأ المشاركة والتمكين.

5- فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بعيدا عن التدرج الهرمي.

6- العمل على توفير فرص تدريب لازمة لمواجهة المتغيرات التقنية، وأن يكون العاملون بالمؤسسة من أصحاب التخصصات الملائمة لطبيعة العمل.

7- العمل على تحديد واضح لخطوط السلطة وللصلاحيات والمسؤوليات.

8- العمل على أن يتسم سلم الأجور في المؤسسة بالعمل على استقطاب الكفاءات المتميزة في سوق العمل.

9- العمل على أن تتصف نظم ولوائح العمل في المؤسسة بالمرونة والتطور وذلك لمواكبة التغيرات البيئية.

10- أن تقوم المؤسسة بتوظيف الصراعات والخلافات بطريقة ايجابية، وأن تشجع العاملين على تقديم الأفكار وإبداء الملاحظات.

توصيات حول الواقع التكنولوجي واتجاهات تطويره: نوصي بما يلي:

1 - العمل على جعل سياسات العمل المعمول بها مناسبة لعصر المعلومات وثورة الاتصالات لتساعد التنظيم على الحالي على تقديم الحلول لمواجهة المشكلات التقنية.

2 - تدريب فريق تقني للتعامل مع المتغيرات المفاجئة والأزمات.

3 - أن تقوم المؤسسة بنقل المعرفة المتعلقة بعملها بصفة دورية، ونشر الثقافة المعلوماتية بين جميع العاملين وتشجيعهم على استخدامها.

4 - أن تتوافر بالمؤسسة قواعد بيانات ومعلومات تقنية تدعم اتخاذ قراراتها وتساعدهم على إدارة الأزمات والطوارئ الفنية التي قد تواجهها.

توصيات تتعلق بالأبعاد الإدارية: نوصي بما يلي:

1- الاهتمام بالجودة النوعية لخدماتها.

2- توعية القيادات العليا بأهمية إعادة التنظيم لمواجهة المتغيرات المستقبلية والحرص على الاطلاع على هياكل المؤسسات المماثلة ودراسة تجاربها.

3- دراسة وتقييم الأداء بصفة دورية وتوظيفه في سياسات الاختيار والتعيين والترقية وإنهاء الخدمة.

4- مراجعة سياسات الدفع والتحفيز بصفة دورية وإعادة تسكين العاملين حسب اختصاصاتهم والمؤهل والخبرة.

وقد أصبح التعامل مع العوامل الاستراتيجية أمرا مهما للغاية. ويجب بذل جهد تطويري و إجراء الأبحاث اللازمة لذلك، والتعامل مع الأهداف قصيرة الأمد ومتوسطة الأمد، بدلا من التعامل مع الأهداف طويلة الأمد فقط، وذلك لتمكين المؤسسة من الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق ، ومن حيث العنصر البشري يجب ادخال متطلبات سلوكية جديدة، ومتطلبات أداء جديدة، ويتطلب ذلك استجابة من المجال التقليدي المساند لتقوية مساهمتها جنبا إلى جنب مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ونرى ضرورة العمل على المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية بمشاركة العاملين والخبراء لضمان المرونة والفاعلية والتكيف مع الأحداث الخارجية والتقنيات المستجدة، على أن تشمل المراجعة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي واللوائح والتعليمات ومراجعة سياسات المؤسسة.

- كما نوصي بتطبيق نموذج فيفر في مؤسسة اتصالات الجزائر لتسيير مواردها البشرية.

V - آفاق الموضوع:

نظرا لتعدد جوانب الموضوع التي تناولناها وتشعبها، نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعميق أكثر، نقترحها في شكل عناوين:

- جودة العميل الداخلي وتأثيرها على الأداء.
- استراتيجية التسويق الداخلي بالتركيز على مؤسسة خدمية.
- أهمية التدريب في تبني التقنية في التغيير.
- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.
- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتسويق.
- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموارد البشرية.
- دراسة مقارنة بين تطبيق أسلوب الهندرة وبين إدارة الجودة الشاملة.
- قياس أداء المورد البشري في إطار تطبيق أسلوب الهندرة.
- قياس العائد من الاستثمار البشري.
- إدارة المعرفة من خلال إدارة الموارد البشرية.
- دور الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي.

المـــــــــــــــــراجع

قائمة المـــــــــراجع:

I- قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1) أبو بكر فاتن، **نظم الإدارة المفتوحة، منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات**، 2001.

2) أبو بكر مصطفى محمود، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.

3) أبو بكر مصطفى محمود، **إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.

4) أبو شنب جمال محمد، **نظريات الاتصال والإعلام**، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الاسكندرية، مصر، 2006.

5) أبو علفة عصام الدين أمين، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)** ، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق، مصر،2002.

6) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، **عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين**، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.

7) الجزيري خيري علي، **مقدمة في مبادئ الإدارة**، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، 1996.

8) الخضيري محسن أحمد، **الإدارة بالتجوال، منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع والاقتصاد القومي**.

9) الدرادكة مأمون سليمان، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2006.

10) السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب، القاهرة، 2001.

11) السلمي علي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

12) الصباغ عماد عبد الوهاب، **نظم المعلومات، ماهيتها ومكوناتها**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

13) الصديقي سلوى عثمان، بدوي هناء حافظ، **أبعاد العملية الإتصالية** ، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 1999.

14) الصحن محمد فريد، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، **مبادئ الإدارة**، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.

15) الصيرفي محمد، **هندرة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006.

16) الطائي حميد عبد النبي، رضا صاحب آلي علي، سنان كاظم الموسوي، **إدارة الجودة الشاملة، TQM والإيزو ISO**، الطبعة الأولى، الوراق، عمان- الأردن، 2003.

17) العطيات محمد بن يوسف النمران، **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان-الأردن، 2006

18) العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

19) القاضي فؤاد، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، المطبعة العثمانية، مصر.

20)) القريوتي محمد قاسم ، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، طبعة رابعة مزيدة ومنقحة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003.

21) الكبيسي عامر، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، .2005

22) الكردي منال محمد، العبد جلال ابراهيم، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية** ، النظرية-الأدوات-التطبيقات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر.

23) المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، .2003

24) الموسوي سنان، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

25) الهواري سيد، **الإدارة، الأصول والأسس العلمية**، الطبعة الحادية عشر، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996.

26) الهيتي خالد عبد الرحيم، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان- الأردن، 2003.

27) بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000.

28) بربر كامل، **الإدارة عملية ونظام**، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.

29) برنوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية**، عمان-الأردن، .2001

30) بلوط حسن ابراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

31) جاد الرب سيد محمد ، **السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية منقحة** ، مطبعة العشري، السويس، مصر، .2005

32) جودة محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان –الأردن.

33) حجازي محمد حافظ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

34) حريم حسين ، **إدارة المنظمات، منظور كلي** ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشروالتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

35) حسن راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، .1999

36) حسن راوية محمد، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

37) حنفي عبد الغفار، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.

38) حيدر معالي فهمي، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

39) خليل نبيل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

40) زرنوقة صلاح سالم وآخرون، **العولمة والوطن العربي**، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، مصر، .2002

41) زويلف مهدي حسن، **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**، الطبعة الأولى ،دار الفكر، عمان- الأردن، 2001.

42) زين الدين فريد عبد الفتاح، **المنهج العلمي لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** ، مصر، 1996.

43) سلطان محمد سعيد أنور، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

44) طرطار أحمد، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

45) عباس سهيلة، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2006.

46) عبد الباقي صلاح الدين، **إدارة الموارد البشرية**، الدرالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

47) عبد الباقي صلاح الدين، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، .2002

48)عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر** ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003.

49) عبد الوهاب سمير محمد ، ليلى مصطفى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية المفاهيم والاتجاهات الجديدة** ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة PARC، جامعة القاهرة، 2006.

50) عطية مصطفى كامل أبو عزم، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.

51) عقيلي عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية، المعاصرة بعد استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.

52) عقيلي عمر وصفي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، 2001.

53) فهمي محمد سيد، **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2000.

54)كيلادا جوزيف، **تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة**، تعريب د.سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

55) ماهر أحمد، **الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد** ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.

56) ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.

57) ماهر أحمد، **تقليل العمالة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

58) محمد حسن عبد العال، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو) 9000-14900 وأهم التعديلات التي أدخلت عليها**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

59) محمود منال طلعت، **مدخل إلى علم الاتصال**، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2002.

60) مرسي نبيل محمد، **التقنيات الحديثة للمعلومات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

61) ملحم يحي، **التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، مصر، 2006.

62) نجم نجم عبّود، **إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005.

63) نخبة من العلماء والباحثين، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2005.

64) ويلز مايك، **إدارة عملية التدريب، وضع المبادئ موضع التنفيذ** ، ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

65) ويلسون دافيد، **إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير** ، ترجمة تحية عمارة، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.

66) يونس طارق شريف، **الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

الملتقيات:

67) د. الإمام صلاح الدين محمد أمين، **دورة إدارة الجودة الشاملة في بناء المصرف الريادي**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26-27 أفريل 2006.

68) د. أبو الهيجاء أحمد ، **نظم الاتصالات وتحسين التنافسية** ، الورقة الوطنية لمحور دور المعلومات والجودة في تحسين التنافسية، الأسبوع العلمي الأردني السابع العلوم والتكنولوجيا أداة تحفيز الاستثمار وإدامته، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأدرنية.

69) د. التميمي إياد فاضل محمد، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين**، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أفريل 2006.

70) د. الخشالي شاكر جار الله ، **إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26-27 أفريل 2006.

71) د. الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية** ، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، مارس 2004.

72) الفوزان وليد محمد ، **الاستثمار الأمثل في العنصر البشري في بيئة عمل متغيرة** ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الإداري الثالث- إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري 29-30 مارس 2005.

73) بن زيان روشام ، **إعادة تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ساعة الإصلاحات حالة قطاع الاتصالات في الجزائر**، مداخلة في إطار الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، 20-21 أفريل 2004، المركز الجامعي بشار.

74) سملالي يحضيه، بلالي أحمد، **الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية** ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

75) د. سملالي يحضيه، د. قويدري محمد، **نظام المعلومات التسويقي وفاعلية إدارة الجودة الشاملة** ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 26-27 أفريل .2006

76) د. عبد الله حسن صادق حسن، **إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال** ، مداخلة في إطار المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 26-27 أفريل 2006.

77) **إدارة التغيير والموارد البشرية**، ورقة فلسطينية مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم،السودان، 16-2003/12/18.

الرسائل والمذكرات:

78) البلوي صلاح بن فالح عبد الله ، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي (دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني)**، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.

79) التركي منصور بن ابراهيم عبد الله ، **دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي** ، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، .2004

80) الصاعدي سامر عبيد عبد الله ، **دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين** ، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، .2003

81) العتري عمر بن عليان الأيداء ، **إعادة التنظيم لشركة الاتصالات السعودية وأبعاده الإدارية والأمنية من وجهة نظر مستقبلية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، .2004

82) العتري مبارك بنيه ضامن ، **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين (دراسة مسحية على العاملين في إدارة المرور الرياض)**، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2004.

83) آل شيخ عبد المجيد بن حسن ، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة الجوازات بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين بها** ، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

84) المالكي ساعد بن عتيبي بن سعد، **الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، ماجستير علوم إدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، .2003

85) المهوس أحمد بن محمد ، **اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة** ، ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، .2004

86) تاوتي عبد العليم، **دراسة سوق خدمة اتصالات الهاتف النقال في الجزائر 2000-2005**، ماجستير علوم اقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، .2006

87) سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005.

88) موزاوي سامية، **مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2003-2004.

الجرائد:

89) **الاتصال**، جريدة اتصالات الجزائر، عدد خاص سبتمبر 2003، المحمدية، الجزائر.

متفرقات:

90) تقرير حول الترقيم الجديد للهاتف النقال، نشرة أخبار الثامنة التلفزيون الجزائري، بتاريخ 2008/02/21.

91) وثائق المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.

92) وثائق الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر (ACTEL).

93) مرزوق سعيدة، **تكنولوجيا المعلومات كقاعدة للقرارات الاستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مخبر الدراسات الاقتصادية المغاربية جامعة باتنة.

II- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

94) Bernard Martony, Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines-Pilotage social et performances**, Dunod, Paris, 4 édition, 2001.

95) Chris Argyris**, Le Management des Hommes**, **l'empowerment –Les habits neufs de l'empereur** Harvard Business Review, traduit de l'américain par FADWA MIADI, , éditions d'Organisation, Paris, 2000

96) Claude Bernard, **Le management par la qualité**, paris 2000.

97) Jean-Marie Paretti, **Gestion des ressources humaines**, Vuibert Entreprise, Paris, 10 èdition, 2002-2003.

98) Loic Cadin, Francis Guerin, **La Gestion des ressources humaines**, Dunod, Paris, 1999.

99) Michel Bon**, Le changement**, Harvard Business Review, édition d'organisation, Paris, 2000.

100) Michel De Coster, **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3 édition, De Doeck Université, Paris, 1999.

III- قائمة مراجع الانترنت:

101) مصطفى محمد سعيد عالم، **القيادة الإدارية ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات** ، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، 29-30 مارس 2005، جدة، المملكة العربية السعودية، من الموقع الشبكي **http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp** بتاريخ(2006/03/07).

102) مصطفى محمد سعيد عالم، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي**، المؤتمر الوطني الأول للجودة،26-28 ربيع الأول 1425هـ من الموقع الشبكي: **www.qualityconf.com** بتاريخ (2006/12/20).

103) د. سعد بن مرزوق العتيبي، **دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، 29-30 مارس 2005، جدة، المملكة العربية السعودية، من الموقع الشبكي: **http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp** بتاريخ 07/03/2006 .

104) أحمد القاسمي ، **البلوتوث ما هو ؟!** من الموقع الشبكي: **http://www.freewebs.com/alqasmi/1/bluetooth.ppt**

105) رانية أحمد عزمي، جامعة الإسكندرية، **نحو ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال** ، من الموقع الشبكي: **http://www.publichealth.pitt.edu/supercourse/SupercoursePPT/24011-25001/24531.ppt**

106) أ.د.ابراهيم عبدالرحمن القاضي، **الاتصالات والمعلوماتية في العالم العربي**، الندوة الثالثة لآفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في العالم العربي، الرياض، 4-7 أفريل 2004، من الموقع الشبكي: **http://www.ituarabic.org/presentations/ICT-Arabic.ppt** بتاريخ 2007/08/07.

107) وداد اجغالف، رئيسة مصلحة التدقيق الخارجي بالوكالة الوطنية لتقنين المواصلات، **إعادة هيكلة و تحرير قطاع الاتصالات المغرب**، من الموقع الشبكي: **www.ituarabic.org/coe/SRL/Sectorreform&%20liberalization.morocco. ppt** **بتاريخ**:2007/01/12

108) **مجلة العالم الرقمي** –أسبوعية متخصصة تصدر كل أحد عن صحيفة الجزيرة ، العدد 74 20 جوان 2004 نقلا عن الموقع الشبكي: **http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/20062004/maaa41.htm** بتاريخ 2007/2/23.

109) جيم هريرا، **إعادة هندسة قطاع الاتصالات**، من الموقع الشبكي: **www.ituarabic.org**

110) **Arptinfo الجزائر**، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6-سبتمبر 2006، من الموقع الشبكي: **httpwww.arpt.dzPublicationsBulletin_trimarpt_bulletin_N5&6_Ar.pdf**

111) جوان جوزيه غرانادوس، **إدارة العنصر البشري في بيئة تنافسية** ، من الموقع الشبكي**www.ituarabic.org** بتاريخ 2007/02/20.

112) ماريو مانويكز، **إدارة الموارد البشرية في الأوضاع المتغيرة، التطور نحو إدارة الاتصالات التنافسية** ، من الموقع الشبكي **www.ituarabic.org** بتاريخ 2006/09/19.

113) د.سعيد كامل البصري، **مقياس الأداء البشري: ربط الموارد البشرية بالاستراتيجية والأداء**، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم-السودان 16-2003/12/18 من الموقع الشبكي:
http://www.ituarabic.org/hresources/11thHRMMeeting/doc15.ppt بتاريخ 2007/01/26

114) د.خلادي عبد القادر، كويسي سليمة، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر، وضعية وآفاق** ، اجماع الخبراء الإقليمي حول النفاذ الشامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الدول العربية، من الموقع الشبكي، **www.isesco.org.ma/act/culture/86/11.doc** بتاريخ 2007/02/13.

115) الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الاقليمي العربي، الجزائر من الموقع الشبكي :
http://www.ituarabic.org/arab-country- report.asp ، بتاريخ 2007./04/02

116) **ثلاثة ملايين مستخدم لشبكة الانترنت** ، من الموقع الشبكي: **http://www.middle-east-online.com/**

117) د.ابراهيم القاضي، **تنظيم الاتصالات في المنطقة العربية**، كلمة ملقاة في افتتاح الاجتماع الاقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات، الجزائر 19-21 أفريل 2003، **www.ituarabic.org**

118) د.ابراهيم القاضي، **تنظيم الاتصالات في المنطقة العربية**، كلمة ملقاة في افتتاح الاجتماع الاقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات، الجزائر 19-21 أفريل 2003، **www.ituarabic.org** بتاريخ 2007/06/21.

119) مرصد الهاتف النقال" ARPT " من الموقع الشبكي:
http://www.arpt.dz/observatoires, mobile arabe.pdf , 12/09/2007

120) نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5و 6- سبتمبر 2006، رقم 1جويلية 2005، من الموقع الشبكي .
httpwww.arpt.dzPublicationsBulletin_trimarpt_bulletin_N3_AR.pdf

121) **قطاع الهاتف النقال في الجزائر يشهد تقدما واسع النطاق** ، **http://www.magharebia.com/cocoon/awi/xhtmll/ar/features/awi/features/** بتاريخ: 2007/04/20.

122) نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5و 6- سبتمبر 2006 من الموقع الشبكي:
http://www.arpt.dzPublicationsBulletin_trimarpt_bulletin_N5&6_Ar.pdf بتاريخ 2007/03/08.

123) **إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر**، وثيقة عمل مقترحة من إدارة البريد و المواصلات إلى الاجتماع العربي التحضيري الثاني للقمة العالمية لمجتمع المعلومات **، من الموقع الشبكي:**

www.cdr.gov.lb/Plan/Telecom/Telecom%20Sector_Arabic.doc بتاريخ: 2006/12/06.

124) موقع اتصالات الجزائر: **(www.algérietelecom.dz)**.

125) د. مازن عبد العزيز مسودة، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي**، من الموقع الشبكي: **www.arabhrm.com/modules/news.article.php** بتاريخ: 16/03/2006.

126) **www.arpt.dzobservatoires2006.pdf**

127) www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/KeyTelecom99.html, 25/12/2006

128) www.arpt.dzPublicationsBulletin_trimarpt_bulletin_N3_AR.pdf.

129) www.arpt.dzPublicationsBulletin_trimarpt_bulletin_N7-8_fr.pdf.

الملاحق

ملحق رقم (07): **استقصـــــــاء**

سيدي الفاضل/سيدتي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

إن الاستقصاء الذي بين يديك عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء بحث بعنوان: "مقتضيات إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل تنافسية بيئة الاتصالات "، وهذا في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر لإجراء الدراسة التطبيقية عليها. وبما أن قيمة الاستقصاء تعتمد على إجاباتكم، لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الموجهة وبما يعبر عن رأيك بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة. علما بأن المعلومات التي ستقدمها سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة ومقدرة حسن تعاونكم سلفا

الباحثة

البيانات الأولية:

الرجاء وضع علامة (×) أمام العبارة المناسبة:

الجنس: أنثى ( ) ذكر ( )

السن:

أقل من 25	25- أقل من 30	30- أقل من 35	35- أقل من 40	40- أقل من 45	45 فأكثر

المستوى التعليمي:

1. الثانوية العامة فما دون ( )
2. دبلوم ( )
3. ليسانس ( )
4. مهندس ( )
5. ماجستير أو دكتوراه (دراسات عليا) ( )

طبيعة العمل:

1. إداري ( )
2. تقني ( )

الدورات التدريبية:

1. لم أحصل على دورات تدريبية ( )
2. شاركت في دورات تدريبية ( )

يرجى وضع علامة (×) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك:

المحور الأول: الواقع التنظيمي وآليات تطويره بمؤسسة اتصالات الجزائر

مادرجة موافقتك على أن العبارات التالية تعبر عن الواقع التنظيمي للمؤسسة ؟

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
1	يوجد وصف وظيفي واضح لمسؤوليات كل وظيفة بالمؤسسة			
2	تعمل المؤسسة على تفويض العاملين سلطات اتخاذ القرارات			
3	المهام موزعة وفقا للمؤهلات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الموظف			
4	تتيح المؤسسة للموظفين دائما الفرصة للمشاركة في تخطيط ووضع اقتراحات للتطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة			
5	هناك سهولة في اتصال الموظفين برؤسائهم			
6	تتوفر فرص تدريب لازمة لمواجهة التغيرات			
7	يتسم سلم الأجور بالمؤسسة بالعدل والموضوعية			
8	يتسم نظام الحوافز بالمؤسسة بالعدل والموضوعية			
9	تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية وتسهم في خدمتها			

المحور الثاني: خصائص الواقع التكنولوجي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
1	تتوافر بالمؤسسة قواعد بيانات وأنظمة معلومات تقنية تدعم اتخاذ قراراتها			
2	سياسات العمل المعمول بها مناسبة لعصر المعلومات وثورة الاتصالات			
3	تحرص المؤسسة على مشاركة موظفيها في المؤتمرات والملتقيات العلمية والتقنية			
4	يستخدم العاملون بالمؤسسة وسائل التكنولوجيا الحديثة وشبكة الاتصال لتبادل المعلومات			
5	توفر المؤسسة دورات تدريبية متخصصة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات			

المحور الثالث: ما مدى ملاءمة المداخل والآليات الآتية لإحداث والتطوير والتغيير المطلوبين ؟

الرقم	العبارة	ملائمة	غير متأكد	غير ملائمة
1	إتاحة الفرصة أمام القيادات الشابة لتسهم في التطوير والتغيير			
2	تقدير أصحاب المواهب، والمعرفة والقدرة، وتسليمهم زمام المسؤولية			
3	توفير حوافز مادية مشجعة على المشاركة في التطوير والتغيير			
4	توفير حوافز معنوية لمن يسهموا في دعم التطوير والتغيير			
5	نظم ترقيات موضوعية تساعد على انتقاء القيادت الكفؤة			
6	توفر أجهزة اتصال فعالة لنقل المعلومات وتبادلها			
7	تنظيم لا مركزي يوزع المسؤوليات والصلاحيات			

المحور الرابع: مارأيك بأهمية المتطلبات والمستلزمات التالية لإحداث التطوير والتغيير التنظيمي ؟

الرقم	العبارة	مهمة	غير متأكد	غير مهمة
1	أهداف واضحة لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي			
2	مشاركة فعالة للأفراد في تحقيق أهداف برنامج التطوير التنظيمي			
3	قيادات تتقبل التغيير ولا تقاومه			
4	من عوامل نجاح التغيير في المؤسسة هو دعم الإدارة العليا له، وتواجدها بالقرب من المتأثرين به			
5	موارد بشرية مؤهلة للنهوض بالتطوير			
6	إدارة متطورة للتدريب ومواكبة للتغيرات			
7	لوائح عمل مرنة ومتطورة			
8	إعادة تسكين العاملين في وظائف تناسب اختصاصاتهم			
9	التزام المسؤولين بالشفافية والصراحة مع الأفراد			
10	توفر معلومات دقيقة وكافية لبناء برنامج التطوير والتغيير التنظيمي			

المحور الخامس: أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه برنامج التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسة

برأيك ماهو موقف العاملين بالمؤسسة من برامج التغيير التنظيمي وخططه ؟ يرجى وضع علامة (×) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
1	يقاوم العاملون في المؤسسة برامج التغيير التنظيمي للأسباب التالية: – التطوير الذي أجري لا يتفق مع أهدافهم الخاصة			
2	– لخوفهم من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة			
3	– لعدم فهم أهدافه			
4	– لعدم مشاركتهم في التخطيط له			
5	– للخوف من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي			
6	– لخوفهم أن يؤدي ذلك للنقل إلى أماكن أخرى			
7	– لعدم ثقتهم بقدرات القائمين عليه وموضوعيتهم			
8	– لخوفهم من أن يؤدي التغيير إلى تسريحهم من العمل			

المحور السادس: المعوقات التي تحد من الاستفادة من التدريب

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
1	عدم استقرار المتدرب بوظيفته			
2	عدم ملاءمة الدورة التدريبية التي يتلقاها الموظف لتخصصه			
3	محدودية فرص المشاركة بالتدريب			
4	ضعف محتوى البرامج التدريبية			
5	تدني مستوى المدرّبين			

المحور السابع: ما هي العوامل التي تزيد من فاعلية ونجاح برامج التدريب للعاملين؟

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
1	وضوح أهداف التدريب			
2	ارتباط موضوع التدريب بالتطبيق العملي			
3	مناسبة موعد انعقاد الدورة التدريبية			

4	مناسبة مكان انعقاد الدورة التدريبية			
5	مناسبة الأساليب التدريبية المستخدمة			
6	تقييم البرامج التدريبية ومحاولة تطويرها أولا بأول			
7	إجراء اختبارات قبلية وبعدية للمتدربين			
8	ربط التدريب بالترقيات			
9	حسن اختيار المدرِّبين			

المحور الثامن: المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

فيما يلي عدد من المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، يرجى وضع علامة (×) في الخانة التي تمثل مدى موافقتك على كل اقتراح:

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
1	توعية المدراء والعاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة			
2	توفير الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة للعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة			
3	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة			
4	تحفيز القيادات والعاملين بالمؤسسة لرفع معنوياتهم وتحسين أدائهم			
5	توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة			
6	تشجيع العمل الجماعي التعاوني لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة			
7	تنمية قدرات العاملين بإدارات المؤسسة على التعامل بسرعة مع شكاوى المستفيدين من خدماتها			

ملحق رقم (01): تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات (بالملايين)

	الهاتف الثابت	الهاتف النقال	الكمبيوتر الشخصي	استعمال الانترنت
1991	546	16	130	4.4
1992	572	23	155	7
1993	604	34	170	10
1994	643	56	200	21
1995	689	91	235	40
1996	738	145	275	74
1997	792	215	325	117
1998	846	318	375	183
1999	905	490	435	277
2000	983	740	500	399
2001	1053	955	555	502
2002	1129	1155	615	580
2003	1210	1329	650	665

source: Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector, http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/KeyTelecom99.html, 25/12/2006.

ملحق رقم (02): الرخص الممنوحة من طرف سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

القطاع	المتعامل	تاريخ منح الرخصة
الهاتفية النقالة	أوراسكوم لاتصالات الجزائر (OTA)	2001/07/31
	اتصالات الجزائر للنقال للتسوية (ATM)	2002/05/26
	الوطنية لاتصالات الجزائر (WTA)	2004/01/11
فيسات VSAT	أوراسكوم لاتصالات الجزائر (OTA)	2004/04/13
	Divonas Algerie	2004/04/13
	اتصالات الجزائر للتسوية (AT)	2004/09/16
GMPCS	ثريا عبر الساتل الجزائر	2005/04/24
	اتصالات فرنسا للاتصالات النقالة عبر الساتل الجزائر (FTMSCA)	2005/01/24
	اتصالات الجزائر للتسوية (AT)	2005/01/24
الهاتفية الثابتة	الرابطة الجزائرية للاتصالات السلكية واللاسلكية (CAT)	2005/05/09
	اتصالات الجزائر للتسوية (AT)	2005/11/30

المصدر: **arpt**info الجزائر، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 5 و 6-سبتمبر 2006، ص 25.