

جامعة 8 ماي 1945  
-قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

## التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد

### البشرية في ظل العولمة

دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قائمة-

إشراف الاستاذ  
فلقول عبد القادر

إعداد الطلبة:  
▪ بوشريط الياس  
▪ عقاقنة أسماء

السنة الجامعية: 2021-2022



جامعة 8 ماي 1945  
-قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

**التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد**

**البشرية في ظل العولمة**

**دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر -قالمة -**

إشراف الاستاذ:

فلقول عبد القادر

إعداد الطلبة

▪ بوشريط الياس

▪ عقاقنة أسماء

السنة الجامعية 2021-2022 :

## تشكرات

الحمد لله كثيرا... له الفضل وله الشكر فلا توفيق إلا به ولا بركة إلا باسمه... والحمد لله أولا

وأخيرا والصلاة والسلام على من لا نبي بعد.

الحمد والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل نتوجه بأسمى آيات الشكر وخالص الثناء إلى

كل الأساتذة على ما قدموه إلينا من أنوار أضاءت درب مسارنا الجامعي

ونخص بالذكر إلى من امتدت أياديه في احتضان ما أنجزناه مراجعة منه وتوجيها وتحميصا

وإشرافا الذي نشيد بالدرجة العالية في أخلاقه وتواضعه

الأستاذ " فلفول عبد القادر "

## الإهداء

الحمد لله الذي أحاننا بالعلم وزيننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

اللهم إذا أعطيتني علماً فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً فلا تأخذ اعتزازي

بنفسي.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع:

إلى رمز الحنان والعطف والإحسان إلى مثلي الأعلى في الأخلاق ومن زرعت في بذرة

الحماسة إلى الغالية "أمي" حفظها الله.

إلى من علمني وساندني وكان دافعاً لي في تحقيق كل ما أنوي وأناز دربي "أبي"

أطال الله في عمره.

إلى من ساندني ودعمني وكان بمثابة الأب أخي الغالي لطفي وأخص في هذا الإهداء

أختي الغالية "نجوى" التي ساندتني ورافقتني ودعمتني بأقصى ما تملك طيلة مشواري

في الجامعة، فكان لها الفضل الكبير في هذا النجاح.

إلى كل الذين تمنوا لي النجاح والتوفيق.

\*\*بوشريط إلياس\*\*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص

تواجه المنظمات في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية والعولمة في جميع الميادين ، وما نجم عنه من تعقد مهام الإدارة ومتطلباتها ، ما يلزمها مواكبة هذا التغيير لضمان الاستمرار ، وباعتبار أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند اليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية ، وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات الى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه الى الاهتمام أكثر في ادارته بطريقة علمية فعالة ، ونجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي ، الأجور والحوافز ، التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم وتحليل العمل ، سياسة الاختيار والاستقطاب هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومهامها ، لذلك وجب عليها كسب وتنمية والحفاظ على هذه الموارد ، يساعدها على التسيير الفعال لهم ، والذي يقوم بجمع البيانات المتعلقة HR Access فلجأت المؤسسة الى استخدام برنامج بهم ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين ، وكل ما يتعلق بهم داخليا ، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية .

**الكلمات المفتاحية** الإدارة ، الموارد البشرية ، التطبيقات الحديثة ، العولمة .

### Résume :

Dans l'ère moderne les organisations sont affrontées à une ambiance de concurrence.

Suite à révolution scientifique et technologique et la mondialisation dans tous les domaines, ce qui on résulte la complication des missions administrative, ainsi que ces principes et obligation Ce qu'il oblige de se maintenir et de ce prospérer du faite que les ressources humain reste l'action Fondamental et ressources humaines reste l'action fondamental et révérencielle pour l'entreprise Afin d'augmenter la productivité et ces capacités de la production, et la fonction de toute ces Taches étant donné que c'est le seul paramètre Pensons et capable de rénover ce que pousse L'entreprise a lui octroyé une importance majeure pour la gestion des ressources humaines et L'orientation a sa gestion d'une Façon scientifique, de cette faite on trouver que l'importance des

Déférentes fonction de la gestion des ressources humaines : la paie, les primes, la formation, la Programmation des forces ouvriers, Plan de charge et analyse du travail , politique du sélection ... cette politique aide l'entreprise a attendre ces Objectives et missions, ce qui l'oblige à gérer et garder et développer ces ressources

Ce qui à pousser l'entreprise à utiliser le programme HR Access a fin de l'aider à gérer D'une façon réaliste l'ensemble des donnés layées aux ressources humaines et les analysés pour Produire des données exactes qui aider la gestion des ressources humaines à suivre les activités des personnels, ainsi ce qui liés avec aux, ce qui facilite la pris en charge des décisions efficace et efficiente

**Mots clés :** management, ressources humaines, applications modernes, globalisation

# الفهرس



الصفحة	جدول المحتويات
	البسمة
-	الملخص
-	تشكرات
-	الاهداء
I-III	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
أ-د	المقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
08	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام المتزايد بها.
13	المطلب الرابع: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.
17	المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
17	المطلب الأول: رسالة الرؤية إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: القيم في إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
22	المبحث الثالث: التنظيم في إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
24	المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: المؤهلات المطلوبة من مدير وموظفي إدارة الموارد البشرية
28	خلاصة
<b>الفصل الثاني: التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية</b>	
30	تمهيد

31	المبحث الأول: الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة
31	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة
33	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة
34	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة
36	المطلب الرابع: أثار العولمة والتحولت التي فرضتها على إدارة الموارد البشرية
38	المبحث الثاني: الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية
38	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية
40	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة
44	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية
47	المبحث الثالث: انعكاسات الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية
47	المطلب الأول: تأثير التحولات الفكرية في الإدارة وتقنياتها على إدارة الموارد البشرية
48	المطلب الثاني: الأبعاد الدولية في إدارة الموارد البشرية
51	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة.
52	المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية
55	خلاصة
الفصل الثالث: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مديرية اتصالات الجزائر – قائمة –	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
58	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
58	المطلب الثاني: نشأة وتطور مؤسسة " اتصالات الجزائر "
59	المطلب الثالث: مجال نشاط وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
63	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر – قائمة –
68	المبحث الثاني: التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة
68	المطلب الأول: نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر
71	المطلب الثاني: التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر

76	المبحث الثالث: استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
76	المطلب الأول: التعريف ببرنامج HR Access
76	المطلب الثاني: وظائف برنامج HR Access
77	المطلب الثالث: مزايا برنامج HR Access
79	خلاصة
81	الخاتمة
84	قائمة المراجع

قائمة الجداول

والأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	نوع الروابط بين استراتيجية الموارد البشرية النشاط	01

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
<u>15</u>	عجلة الموارد البشرية حسب الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب	01
<u>24</u>	التنظيم المصفوفي	02
<u>25</u>	موقع نشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم	03

# المقدمة

يشهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجال نشاطها واشتداد المنافسة بينها، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة تلك التحولات ومن أهمها ظاهرة العولمة، ما دفع بالمفكرين والمنظمات بالبحث عن أساليب إدارية جديدة تهتم بالموارد البشرية التي تعتبر عاملاً أساسياً من عوامل التنمية والتطور، حيث أصبح مصطلح الموارد البشرية أحد المصطلحات العامة التي تطرح نفسها بقوة، فقد تحولت الكثير من المؤسسات العالم سواء مؤسسات القطاع العام أو الخاص من مفهوم إدارة الموظفين إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية.

ولما كان التحول نحو مفهوم الموارد البشرية لم يعد الدور التقليدي لها مقبولاً وكافياً في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة من تقدم تكنولوجي وعولمة وتنوع المهارات واختلاف مزيج القوى العاملة، فكلها تحديات تتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية، حيث انتقل دورها من مجرد تنفيذ المهام التقليدية لإدارة الأفراد، من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز، إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه وتنميته من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية والتوجهات الفكرية الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ومتغيراتها وما فرضته من تحولات وتحديات.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، إذ تعد بمثابة محور أي نشاط أو مهام أخرى والمحرك الأساسي لها، إذ ظهرت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة، بالإضافة إلى التحولات الفنية المتعلقة بالوسائل والأدوات الحديثة التي مست مختلف جوانب النشاط الإداري والتنظيمي والإنتاجي والتسويقي في المنظمات الحديثة، حيث أصبحت التكنولوجيات الحديثة والوسائل والأساليب المرتبطة بها من العوامل الرئيسية المؤثرة في أداء العنصر البشري والمحدد الرئيسي لكفاءته وقدراته، خاصة في ظل التوجه نحو الإدارة الإلكترونية على نطاق واسع في إنجاز الأنشطة والعمليات .

هذه التحولات والتطورات الحديثة وغيرها ألقت بظلالها على إدارة الموارد البشرية، حيث فرضت على هذه الأخيرة التكيف معها وتوفير الشروط والمستلزمات الضرورية لتحقيق الاستفادة من المزايا التي أتاحتها ومواجهة التحديات التي فرضتها، فالتحول من النماذج التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو النماذج الحديثة دفع بالمنظمات الأعمال الحديثة إلى تبني تطبيقات وأساليب جديدة في مختلف جوانب الإدارة والتسيير وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري هو الغاية والوسيلة في نفس الوقت.

في هذا الإطار، فإن المؤسسات الجزائرية ليست في منأى عن هذه التحولات والتطورات، فقد فرضت بيئة الأعمال المعاصرة على هذه المؤسسات تكيف أنظمتها وأساليب إدارتها بما في ذلك إدارة الموارد البشرية لديها، إذ لا يمكن تصور

## مقدمة

استمرار نشاطها واكتساب مكانتها في الأسواق المحلية والدولية دون التحكم في الأساليب والأدوات الحديثة في إدارة مواردها البشرية، خاصة منها تلك المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة واستخداماتها، بالإضافة إلى التوجهات الحديثة المتعلقة بالعمولة ومراعاة الأبعاد والمعايير الدولية في إدارة الموارد البشرية.

### ✓ الإشكالية:

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي مختلف التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل العمولة؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل انعكاسات العمولة ومتغيراتها على إدارة الموارد البشرية؟
- كيف تؤثر التطورات التكنولوجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة؟

### ✓ الفرضيات:

- أثرت مظاهر ومتغيرات العمولة على إدارة الموارد البشرية.
- تؤثر التطورات التكنولوجية على إدارة البشرية.
- تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر بقلمة أساليب حديثة في إدارة مواردها البشرية.

### ✓ أهمية الدراسة:

تندرج أهمية هذا البحث في محاولة توضيح أهم التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى معرفة آفاقها الجديدة في ظل العمولة، كما أن هذا الموضوع يعتبر حديثا نظرا للتأثيرات التي يحدثها داخل المؤسسة، حيث تشكل التوجهات الحديثة في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتكنولوجية وحتى الفكرية، مجالات جديدة يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتكيف معها وتستجيب لمتطلباتها وتواجه تحدياتها.

### ✓ أهداف الدراسة:

إن الأهداف المرجوة من هذه الدراسة هي:

- توضيح أن إدارة الموارد البشرية ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة.
- إبراز الدور الهام للعنصر البشري وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتباره المحور الرئيسي والأهم في أي مؤسسة.
- توضيح آثار العمولة والتحولت التي فرضتها على إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على أساليبها ونماذجها.
- التعرف على أهم التوجهات الفكرية الإدارية الحديثة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية.
- إبراز أهم الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة التي أثرت في مجال إدارة الموارد البشرية.



### ✓ أسباب اختيار الموضوع:

رغم كون الموضوع من المواضيع الحديثة، فإن دوافع اختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة أسباب، فضلا عن أهميته، فإن هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نجمعها فيما يلي:

#### أ. الأسباب الموضوعية:

• حجم التحولات والتطورات التي عرفها مجال إدارة الموارد البشرية باعتباره من أكثر المجالات تأثرا بالمتغيرات المحلية والدولية المعاصرة.

• كون إدارة الموارد البشرية من أهم مجالات الإدارة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر الموارد البشرية المحور الرئيسي والمحرك لكل المكونات الأخرى للمؤسسة.

#### ب. الأسباب الذاتية:

• رغبتنا في معرفة والاطلاع أكثر على أهم التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومدى تبنمها من طرف المؤسسات الجزائرية

• تطابق هذا الموضوع مع تخصصنا في اقتصاد وتسيير المؤسسات.

### ✓ منهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة استخدمنا خلال البحث المناهج التالية:

- أ- المنهج الوصفي: وهذا في تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها، فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، حيث تم ذلك بالاستعانة بمجموعة من الدراسات والبحوث المتوفرة في شكل كتب مذكرات أو رسائل ماجستير أو أطروحات دكتوراه، أو مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع على الأنترنت.
- ب- المنهج التحليلي: حيث قمنا بتحليل مختلف عناصر الموضوع من أجل الوصول إلى تحديد طبيعة التأثيرات والانعكاسات بين متغيرات الموضوع.

### صعوبات الدراسة:

- قصرة فترة التريص، وصعوبة إيجاد مكان التريص.
- الصعوبة في الحصول على مواعيد مع المسؤولين نظرا لانشغالهم.
- صعوبة فهم بعض المصطلحات التقنية لشيوع استخدام اللغة الفرنسية.

### هيكل الدراسة:

لغرض الإحاطة الشاملة بالموضوع وللوصول إلى الاستنتاجات ذات الصلة به، وللتحقق من صحة فرضيات البحث يتم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين نظري وقسم تطبيقي:

- الجانب النظري: يحتوي على فصلين حيث أن الفصل الأول بعنوان مدخل إلى إدارة الموارد البشرية والذي ضم ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها، أما المبحث الثاني تحت عنوان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث يحمل عنوان "التنظيم في إدارة الموارد البشرية"، أما الفصل الثاني كان بعنوان "التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، "المبحث الأول كان بعنوان الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة"، أما المبحث الثاني تحت عنوان "الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فيحمل عنوان "انعكاسات الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية".
- الجانب التطبيقي: يضم الفصل التطبيقي حول دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - قالمة - حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول "خصص للمحة عامة والتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر" أما المبحث الثاني كان بعنوان "التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة"، أما الثالث فكان تحت عنوان "استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة".

## الفصل الأول:

### مدخل لإدارة الموارد البشرية

## تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة، والضرورية في أي منظمة ما، وتحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، لذلك يجب على المنظمة استقطاب الموارد البشرية بالتنوع والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات والقابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية، وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء العاملين فيها.

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من نظام العملية الإدارية، فهي تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة بصورة عامة، كما أنها تهتم بالعلاقات الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة بما يضمن خلق التكامل وعدم التعارض بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة التي يعملون لديها.

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية العديد من التطورات لعل أبرزها ظهور الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة من منظور بعيد المدى وهو ما أدى إلى تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كما أن هناك تطور كبير أدى إلى توسع أعمال إدارة الموارد البشرية، هذا التطور جاء نتيجة عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية. من هنا فقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار النظري والعملية لإدارة الموارد البشرية ضمن ثلاثة مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها.
- ✓ المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ المبحث الثالث: التنظيم في إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة ألا وهو العنصر البشري الذي يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية من خلال التوجيه والقيادة للموارد المادية المختلفة.

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

يعتبر الفرد أساس نجاح المنظمات حيث لا يمكن أن توجد مؤسسة بدون أفراد مهما كانت الآلية الموجودة بها على درجة عالية من التطور ومهما كان الوضع المالي بها ممتاز فإن الفرد يبقى العنصر الفعال داخل المنظمة، وقد تحولت النظرة إلى الأفراد كونها أصلاً يمكن الاستشارة فيه لزيادة كفاءة العمل وبالتالي تحقيق الأهداف

**أولاً: تعريف الموارد البشرية:** تعرف الموارد البشرية من زوايا مختلفة على أنها:

"مجموعة من الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات: موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العالمية"<sup>(1)</sup> وتعرف الموارد البشرية على أنها "أصلاً من أصول المنظمة يمكن تحديث قيمته وإدارته، كما تدار محفظة الموارد المالية"<sup>(2)</sup> ومهما تعدد التعاريف للموارد البشرية فإنها أحد الموارد المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهدافها.

## ثانياً: أهمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية كبيرة لنجاح أي المنظمة، فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى مثل المالية والمادية فإذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم وتمثل أهميتها فيما يلي:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
  - الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
  - العقول المبتكرة تخفف فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
  - الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
  - الموارد البشرية تكمل الثورة القومية.
  - استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
  - الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.
- إن الموارد البشرية هي مصدر نجاح أي منظمة أو مجتمع وذلك إذا تمت إدارتها بشكل جيد، وسبب النجاح لا يمكن في وجود الموارد المالية التي لا تظهر في قوائم المركز المالي، الميزانية...

- إن ارتفاع مهارة القوى العاملة في الدولة ما يؤدي إلى جذب رؤوس أموال الاستثمار في هذه الدولة.

(1) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 17.

(2) أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الثانية، 1994/1993، ص 22.

- إن الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على صنعه ورقابة جودته وهي التي تسود وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة في وضع الأهداف الاستراتيجية.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: مصادر الموارد البشرية

يمكن تصنيف المصادر التي تزود المنظمة منها حاجتها من الموارد البشرية إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

#### 1. المصادر الداخلية:

يقصد بالمصدر الداخلي للموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها خلال الفترة خلال الفترة الزمنية وبالتالي كل العاملين وعلى إختلاف فئاتهم المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغهم السن المحددة أو استقالتهم أو فصلهم من العمل أو الوفيات المتوقعة بسبب الأمراض، لا يعتبرون مصدراً داخلياً ولا يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في تمويل حاجتها ذاتياً منها.

وتلجأ المنظمات عادة إلى المصدر الداخلي في حالات الترقية، كما تلجأ إليها في حالة عدم توازن في توزيع مواردها البشرية قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية.

#### 2. المصادر الخارجية:

لغرض الحصول على الموارد البشرية من مصادر خارجية لابد من الاعتماد على بعض الوسائل التي تساعد إدارة الأفراد في الحصول على احتياجاتها وهذه الوسائل تمثل فيما يلي:

##### أ- الإعلانات:

يعتبر الإعلان من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على الأفراد والعاملين، ولغرض نجاح الإعلان كوسيلة من وسائل الحصول على الأفراد لا بد أن يحدد في الإعلان نوع العمل، الشروط الواجب توافرها في المترشحين ومع ذلك هناك ثلاث متغيرات تؤثر في مدى استجابة من قبل طالبي العمل للإعلام وهذه المتغيرات هي:

- سوق العمل وأنواع المنافسة.
- سمعة المنظمة وظروفها الشائعة الاقتصادية والاجتماعية.
- درجه تحديد متطلبات العمل والدقة في الإعلان.

##### ب- مكاتب العمل الخاصة:

ويطلق عليها مكاتب الاستخدام أو التوظيف ومهمتها الوساطة بين المنظمات ذات الحاجة للعمالة من جهة والأفراد الراغبين في العمل من جهة ثانية حيث يكون دورها هو الاتصال بين الجهتين ليتم اللقاء والتفاوض ثم التعيين بعد خضوع الأفراد لإجراءات معينة.

<sup>(1)</sup> مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة الليل العربية، مصر، 2007، ص 31.

**ج- طلبات التوظيف المباشرة:**

تستلم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بين الحين والآخر طلبات يتقدم بها الأفراد من خارجها مباشرة تدعى طلبات العمل المباشرة يرغبون بالعمل فيها دون أن تكون المنظمة قد قامت بالاتصال بهم واستقطابهم مسبقاً ويكون هؤلاء عادة من نوعيات مختلفة من حيث مستوى تحصيلهم العملي وخبراتهم ومهاراتهم.

**د- النقابات:**

تعد النقابات على اختلاف أنواعها أحد مصادر الموارد البشرية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب وتلبية حاجاتها من الموارد البشرية فهي تلعب بدور الوسيط بين المنظمات المستقطبة وبين الموارد البشرية المنتسبة لها والراغبة في العمل وتبحث عنه وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض النقابات تلعب دوراً بارزاً في التوظيف حيث تشترط على المنظمات عدم تعيين عامل ما إلا بعد الرجوع إليها في هذه الحالة تقتصر عملية التوظيف على المنتسبين للنقابة وهذا يزيد من عدد العمال المنتسبين للنقابات ويعطيها قوة أكبر.

**هـ- الجمعيات العلمية:**

تعد هذه الجمعية مصدراً هاماً من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب وتلبية احتياجات المنظمات من الموارد البشرية فهذه الجمعيات يكون لديها في الغالب وسائل إخبارية كالمجلات، واجتماعات سنوية يمكن الاستفادة منها كوسيلة للإعلان عن فرص عمل متاحة أو وظائف عالية مطلوبة شغلها فالاجتماعات السنوية والمؤتمرات التي تعقدتها هذه الجمعيات فرصة لأن يتعامل مديرو المنظمات مع بعض الأفراد المؤهلين للعمل وترغيبهم في التقدم وطلب العمل في منظماتهم وخاصة لبعض التخصصات النادرة، إن هذه الاجتماعات واللقاءات مفيدة إلى حد ما وذلك بسبب قصر مدتها إلا أنه يمكن استخدامها كخطوة أولية في عملية الاستقطاب بحيث يكون لقاء أولي تعارفي بين الطرفين يتبعها خطوات استقطابية لاحقة.<sup>(1)</sup>

**رابعاً: العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية.**

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية سواء من حيث الناحية النظرية أو الناحية العلمية (الممارسة)، يتطلب منا التعرض للطريق الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم، فهناك العديد من الظروف والعوامل والشروط التي ساهمت وما زالت تساهم في البحث الدائم من خلال استعمال الأدوات العلمية لتطوير هذه الإدارة، هذه الأخيرة يمكن اعتبارها أداة ناجحة من أجل الوقوف والتأقلم مع الاستراتيجيات سواء التنظيمية وتعرف أيضاً بالداخلية، أو التأثير بالمحيط الخارجي من ضغوطات وتحولات إقليمية ودولية.

فهذه التأثيرات جعلت من المؤسسة تطبق شروط معينة من أجل المقاومة والوقوف أمام المنافسة والتحديات حتى لا تخسر مشروعها، وعلى ما يبدو أن العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية عديدة إلا أننا سنتطرق إلى بعضها ونوجزها في النقاط التالية:

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 392-393.

## 1. التطور السوسيوثقافي:

إن وجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد، وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم، ومحيط العمل الذي يعملون فيه، وكيفية تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم، وأيضا كيفية تحفيزهم وترقيتهم، وتوفير جو تشويهي للعلاقات الاجتماعية، معرفة طرق الاتصال وتطويرها أو تقنيها، وتسيير نزاعات الأفراد، وتعطي مثلا على ذلك بالمجتمع الأمريكي فنجد أنه خلال هذا القرن تعرض لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفرادها وأسلوب تفكيرهم تغيرت اتجاهات هذا المجتمع ومواقفه من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات واتحادات العمال).<sup>(1)</sup>

وهناك اعتبارات اجتماعية واجب مراعاتها ونلخصها في الآتي:<sup>(2)</sup>

المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها على إنتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاولونها.

المستوى الصحي، كالصحة العاملة للمشتغلين والقوة الجسمانية، ومدى انتشار الأوبئة والأمراض المتواطنة وتوفر الأطباء والممرضين والمستشفيات والأجهزة والمعدات الطبية، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

مدى مساهمة المرأة العاملة، حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل، ولا شك أن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.

## 2. التطور التكنولوجي:

تعيش المؤسسات تطورا متسارعا وتغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة ففي الوقت الذي كانت فيه آلات راقنة مستخدمة في المكاتب أصبح مكانها الإعلام الآلي،<sup>(3)</sup> في حين يوجد في المصانع آلات متعددة الوظائف.

وبالتالي دخلت في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التكوين، وتغيير ظروف العمل، وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين، بمعنى جعل جهد في تأهيل وإعادة تأهيل الأفراد وفي أماكنهم، بالإضافة إلى الذين وظفوا حديثا، وهذا ليتأقلموا مع المؤسسة، كما فرض أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومن النتائج التطور التكنولوجي:<sup>(4)</sup>

- نقصان عدد الوظائف.

- نقصان ضمان الوظيفة.

<sup>(1)</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 1993، ص 40.

<sup>(2)</sup> رأفت أبو فرحانة، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، مطروح ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1994/1995، ص 4.

<sup>(3)</sup> L-Bellanger- c.benabou: Gestion stratégique des ressources humaine, Ed. Gaëtan- marin québec, 1988, p 25.

<sup>(4)</sup> J-M PERTTI: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Ed vuiber. Paris, 1990, p 10.



- نقصان العمال المتخصصين.
- الرقابة المستمرة للعمال.
- أعاده توزيع السلطة.
- عزلة العمال.
- إعادة تعريف دور الموجهين.

وأصبح النظر من الضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع والترتيب الأفراد داخل التنظيم.

### 3. التطور الاقتصادي:

إن التجربة اليابانية أصبحت محط أنظار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي أو البشري، ولم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية بل دعمتها ظروف منها: علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل وكونت لدى الفرد الياباني دافعا قويا للعمل، ومنها ظاهرة التطور الكمي والنوع للمنتجات اليابانية، وهذا بالإضافة إلى المنافسة الدولية التي أتت بظروف جديدة منها العولمة والتي هندست الاقتصاد الدولي فأصبحت المؤسسة تقارن إنتاجها وأعباء اليد العاملة بالوحدة المنتجة والمؤسسات العالمية الأخرى لكي تقارن أرباحها بمنظور المؤسسات الأخرى.

وهناك اعتبارات اقتصادية وجبة مراعاتها نذكر منها:<sup>(1)</sup>

#### أ- مدى توافر الموارد البشرية:

يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على حجم القوى العاملة والذي يتوقف بدوره على حجم السكان، وتوزيعهم العمري والجنسي، ومعدلات نموهم، والعادات السائدة في المجتمع، كما يتوقف على درجة مهارة العمال، ومدى توافر القوى العاملة المؤهلة تأهيلا علميا كالعلماء وأساتذة جامعيين، ورجال الإدارة العليا والباحثين والمهندسين وقادة الفكر، والفنيين والمهنيين... إلخ

#### ب- الأراضي الزراعية:

يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كذلك على مساحة الرقعة الزراعية ودرجة خصوبتها، وأنواع المحاصيل التي تناسب معها، وكذلك الرقعة القابلة للإصلاح ونفقات إستصلاحها، بالإضافة إلى توفر الخدمات الأساسية في الريف كوسائل النقل، المواصلات، المياه، الكهرباء...، وأثر العوامل الطبيعية الأخرى كالمناخ والأمطار وغير ذلك.

#### ج- الثروة المعدنية والطاقة المحركة:

تعتبر الثروة المعدنية والطاقة المحركة من الدعائم الرئيسية للصناعة، وبالتالي فالتنمية الاقتصادية تعتبر مصدرا من مصادر الدخل القومي، فتوافر الثروة المعدنية بالإضافة إلى الطاقة المحركة يساعد على إقامة الصناعات الحديثة، وإمداد الصناعات القائمة بمستلزمات الإنتاج، وتؤثر بالتالي في هيكل الاقتصاد القومي واستخدام القوى البشرية وتوزيعها بين القطاعات المختلفة.

<sup>(1)</sup> رأفت أبو فرحانة، المرجع السابق، ص 05.

## 4. التطور السياسي القانوني:

إن تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية في العلاقات الفردية والجماعية أصبح أكثر تفننا، فتدخل التشريعات والقوانين حددت دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم، وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقياتهم، وتقييمهم.<sup>(1)</sup> وبات على إدارات المؤسسات أن لا تنسى الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح،<sup>(2)</sup> في فهم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المؤسسة تجاه أفرادها في تحديد سلوكياتهم من جهة، وتحقيق حريتهم والاستراتيجيات التي تنتجها في بقاء واستمرار العمل من جهة أخرى.

## 5. الرغبات الجديدة للأفراد:

تغيرت رغبات الأفراد عما كان سائدا، بحيث أصبحوا يميلون أكثر إلى الاستقلالية في العمل فاتجه المسؤولون نحو تحقيق هذه الرغبات وعموما. يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تبحث قدر المستطاع عن أهداف الأفراد من أجل استقرارهم وبقائهم أوفياء لها.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

رغم أن مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية ارتبطت أساسا بوجود المنظمات في حد ذاتها، إلا أنها تعتبر من المجالات التي تعر تطورات مستمرة متأثرة في ذلك بالمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها محليا ودوليا، هذا ما أدى إلى أن هذا المفهوم يعرف هو الآخر تطورات أدت إلى اختلاف وجهات النظر بشأنه.

## أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن جذور إدارة الموارد البشرية برزت في الولايات المتحدة الأمريكية ومنذ بداية السبعينات الميلادية برز مفهوم إدارة الموارد البشرية بوصفه بديلا لإدارة الأفراد، وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز على الإستقطاب، التدريب، المكافآت، وإدارة القوى العاملة بمفهومها الحديث تهتم بموضوعيات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هياكل المنظمة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

ففي الماضي كان هناك خوف من أن المكائن ستمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل وفي الواقع، أن الذي حدث هو عكس هذا.

حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانة مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى.

ولابد من التنبيه هنا إلى أن المنافسة هي ما تستطيع الشركة أن تنجزه بصورة فردية وأن الشيء الأكثر فريدة في نوعه ضمن كل شركة هو قابلية أفراد المنظمة، ونستخدم كمية متعددة من الكلمات لنصف أهمية الأفراد بالنسبة إلى المنظمات.

<sup>(1)</sup> محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 40

<sup>(2)</sup> L- Bellanger – c . Benabou et autres: op. cit. p 32.

ويبدل مصطلح الموارد البشرية " إلى أن الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات والتي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي (تماشياً مع موارد أخرى مثل رأس المال، المواد الأولية، المعلومات ... إلخ).

وهناك مصطلحات أخرى مثل (رأس المال البشري) و(الموجودات الفكرية) وكلها تشترك في فكرة واحدة، ألا وهي أن الأفراد هم الذين يصنعون الاختلاف في كيفية عملية جمع كل الأنواع المختلفة من الأفراد لإنجاز الغرض المشترك، وهذا هو جوهر إدارة الموارد البشرية.

ويلعب المورد البشري دوراً هاماً وأساسياً في كل مجريات الأمور لما له من تأثير رئيسي في جميع جوانب الحياة، كما أنه يعتبر أساس الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية المختلفة والمتنوعة وبواسطته تحقق في كافة المجالات الصناعية والخدمات ... إلخ.

وعلى مستوى المنظمات فإن الموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق نموها واستمرارها، إذا تعتبر من أهم وأندر الموارد لأي منظمة فهي العنصر الأساسي الحاكم في التشغيل والإنتاج وفي العمليات الإدارية المختلفة وإدارة رأس المال وفي استخدام الآلات والمعدات ونظم المعلومات ... إلخ.

ولقد تولد اعتقاد بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي لأدائها أدوار ذات طابع إداري، بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولاً يهتم بالعنصر البشري، ولتفادي تلك المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي، وفيما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من المؤلفين في علم الإدارة<sup>(1)</sup>:

- هي إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، ووظائف استشارية في مجال الوظائف الإدارية التي تنجزها، واستشارية في الوظائف والنشاطات.
- الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.
- الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة، وفعالة ومتعاونة وقادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاطاً إدارياً متعلقاً بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

وعملية إدارة الموارد البشرية وإن أعطيت العديد من المسميات المختلفة في المنظمات المختلفة أيضاً، حيث يطلق عليها البعض مصطلح " إدارة الأفراد " أو علاقات العمل أو إدارة شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية تبقى وظيفة إدارية أساسية تتعلق (بتوفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة وتنميتها والمحافظة عليها وعلى استقرارها ورفع الروح المعنوية وتقييم نتائج أعمالها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف).

والواقع أن هذا التنوع، أو التعدد في المسميات والتعريفات لإدارة الموارد البشرية، يجب أن يكون مرتبطاً ومتوقفاً، لأن إدارة الموارد البشرية هي موضوع سلوكي في المقام الأول يرتبط بالظواهر والأحداث الاجتماعية والإقتصادية والسياسية في بيئة معينة.

(1) يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 37-44.

وبناء على تلك التعاريف نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي:

- وظيفة متميزة لإدارة البشر التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة استراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء، والقدرة على الإبداع والإبتكار والتجديد.
- هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخدما أمثل، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنشأة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير.
- هي الإدارة المسؤولة عن اقتناء الموارد البشرية واستخدامها في تحقيق مخرجات مثلى بمدخلات معينة، وصيانتها والحفاظ عليها.
- هي وظيفة إدارية في أي منظمة ما تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسؤولا عن هذه الأنشطة والبرامج، وتقترن بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.
- هي عبارة عن حلقة الوصل بين الإدارة والأفراد، تهدف إلى تحقيق أهداف تبادلية متمثلة بالفرد والمنظمة والمجتمع.

### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

توضيحا للأهمية إدارة الموارد البشرية تذكر ما يلي:

1. أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة العائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية. Accounting human resources.
2. تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات.
3. تتواءم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
4. أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.
5. الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها.

يتضح من ذلك أن أبرز المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية هي: الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة بإعتباره مورد هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي

المتوقع من ورائه، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة ببرامج تدريبية توجه لهذه الغاية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام المتزايد بها

إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة، ولكنه كتخصص مستقل بدأ الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج.

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل، وتتمثل هذه التطورات في الآتي:

#### 1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقائه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن سلعة ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين: الملاك، والعبيد (أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها) وتتميز الأخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتننين بها، ومثل هذا النظام احتكار الصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة.

#### 2. مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم العربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين. وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية العمل، وسوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء، وأتربة، وأبخرة، وغيرها). كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم. فكان بالتالي لزاما أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين، أي أنه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم اضطرابات منظمة، ثم ما لبث أن تكونت اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتتقاضى باسمهم فيما يتعلق بالأجور، وساعات العمل، ونحوها.

#### 3. مرحلة القرن العشرين:

شهد ذلك القرن أحداثا جساما ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة فردريك تايلور f-taylor (1856-1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحضير المادي في إنتاجية العاملين.

(1) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 37-44.

تلا مدرسة الإدارة العلمية ظهور علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والاختيارات، ثم ما لبثت أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة التون مايو ELTON MAYA التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعاملين.

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في منظمات الجيش والحكومة، فاهتمت هذه الإدارة بشروط التعيين والاختبارات النفسية وتصميم أنظمة الأجور والتأديب ورعاية العاملين، مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلوم السلوكية (1930-1960) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت كثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها لعلاقة بين المنظمة والعاملين.<sup>(1)</sup>

### أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية:

توجد العديد من الأسباب التي تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارات والمنظمات ككل إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارة متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، وبين أهم هذه الأسباب ما يلي:

- التطورات التكنولوجية: لاشك أن التطورات التكنولوجية، وخاصة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، أدت إلى تغيرات ملحوظة وجذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات، مما أدى إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي مما يتناسب مع هذه التغيرات مما زاد في أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية.
- ارتفاع مستويات التعليم: أدى ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة أمام العاملين إلى تغير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتصلب هذا وجود خبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر ملائمة مع هذه النوعيات من العاملين.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل: حيث تزايد دور الحكومات في التدخل في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العملية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل على تطبيق هذه القوانين وتجنب المنظمة من الوقوع في مشاكل قانونية.
- زيادة أهمية النقابات: إن زيادة دور وأهمية النقابات والتنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين العاملين وتطلب ضرورة الاهتمام بالعلاقات والحوار الاجتماعي عن طريق جهاز متخصص لحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون بين الإدارة والتنظيمات العمالية.
- زيادة المنافسة وتدويلها (l'internationalisation): ساهم الاتجاه نحو التدويل وزيادة المنافسة إلى زيادة التطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، مما تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة قدراتها وكفاءتها عن طريق زيادة الاهتمام بإدارة متخصصة لهذه الموارد.

(1) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص 27-29.

وحسب " محمد سعيد سلطان " فإن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام بها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما: (1)

1. اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الفرد بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو عنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للفرد العامل.
2. اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه مما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها أن توفر للمنظمة أحسن العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاجية وتحسينها وتحقيق أهداف التنظيم.

### المطلب الرابع: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تحددها فيما يلي: (2)

1. الأهداف الإدارية والتنظيمية: وتشمل وضع الخطط والعمل على تحقيق الأهداف وتنفيذ تلك الخطط وقيادة وتوجيه نشاطات العاملين، ورقابتها بما يضمن عدم الخروج عن سياستها العامة كما أن إدارة الموارد البشرية ترتبط من ناحية تنظيمية مع إدارات المنظمة المختلفة.
2. الأهداف الوظيفية: وتشمل القيام بالوظائف الاستشارية والتنفيذية المتعلقة بالأفراد مثل: ضمان استمرار تدفق القوى البشرية المؤهلة، وضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية.
3. الأهداف الإنسانية والاجتماعية: وتشمل الأهداف الإنسانية إشباع رغبات وحاجات العاملين، وإتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال عملهم، وتوفير سياسات لاستخدام الطاقات البشرية. أما الأهداف الاجتماعية فتشمل تشغيل الأفراد حسب قدراتهم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ورفع مستوى المعيشة بتأمين العمل الذي يحقق مردوداً مجزياً، ومساعدة الأفراد في اختيار أنسب الوظائف لهم، والمحافظة على قوة العمل.
4. الأهداف المتخصصة: وتشمل تطوير وتدريب الموارد البشرية ومكافأة الموارد البشرية ودفع المستحقات في وقتها، واندماج الموارد البشرية وغرس قيم التفاهم والتناغم بين مختلف التخصصات للوصول إلى عمل جماعي ناجح، والحفاظ على الموارد البشرية وغرس قيم المشاركة والتعزيز والتطوير المستمر وإشعارهم بالأمان والاستقرار.

### وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات والخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية وبرامج التنمية والتدريب، والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

(1) محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص 29-31.

(2) عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 38، 39.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم، وتهتم بوظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيراً على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل هذه الأنشطة بعضها مما يلي:<sup>(1)</sup>

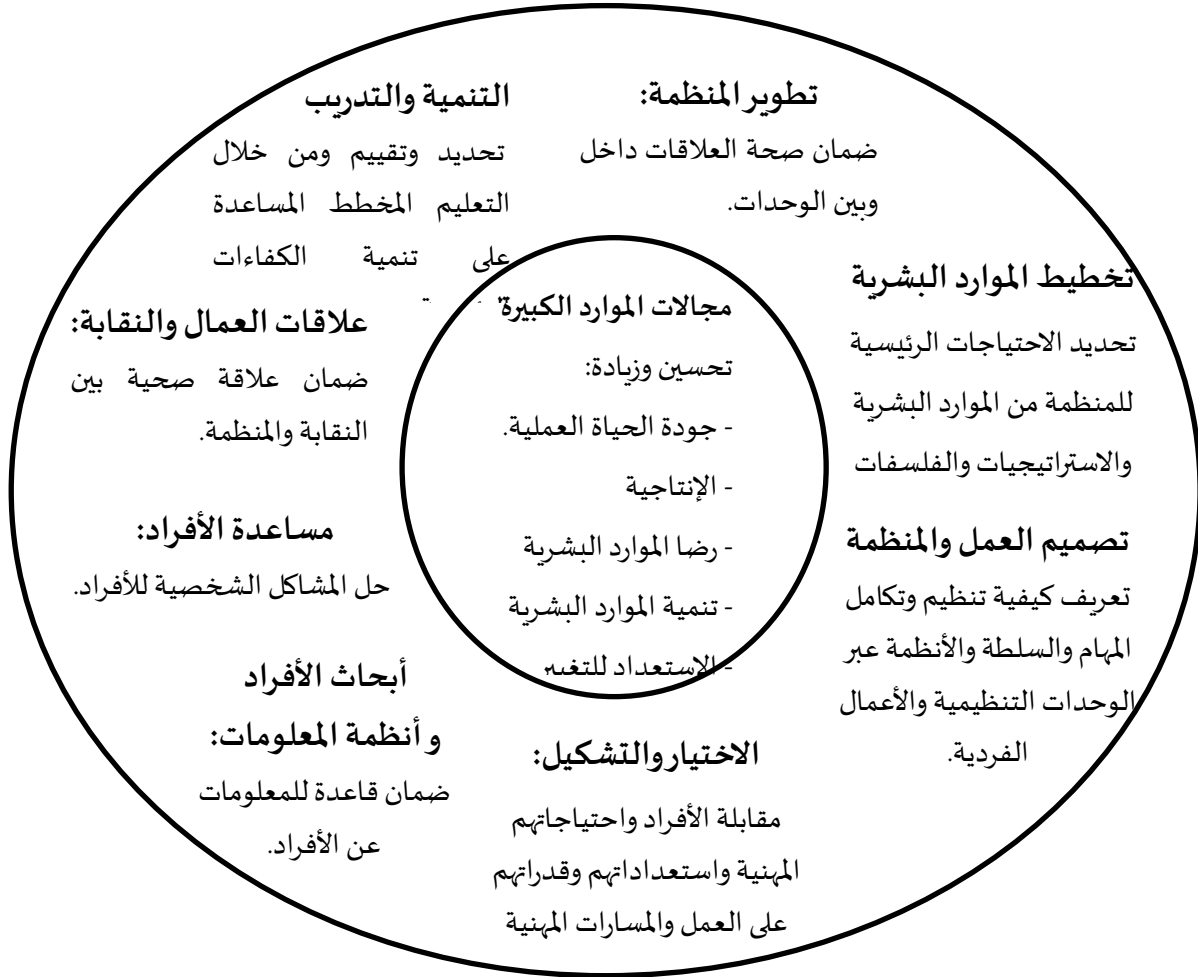
1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
2. التنبؤ بالمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
3. تنميته وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
5. اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
6. تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
7. تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
8. تصميم أنظمة التقييم الأداء.
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
10. تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
11. تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
12. تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
13. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

ويظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من الجهود لإظهار مهام لإدارة الموارد البشرية.

<sup>(1)</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 199/1998، ص 23.



الشكل (01): عجلة الموارد البشرية حسب الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب.



المصدر: رواية محمد حسن إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998/1999، ص 24.

نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى فبالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر، يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام إدارة الموارد البشرية يركز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الآخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية:<sup>(1)</sup>

1. التوظيف والتطوير: ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية:  
الاختيار، التعيين، الإحلال، الترقية، النقل، التدريب، خبرات العمل، خطط الأداء، التقييم، الاستشارات.
2. التخطيط للقوى العاملة: ويتضمن النشاطات التالية:  
دراسة التنبؤات الاقتصادية، دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة تنبؤات القوى العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف.
3. الأداء التنظيمي: ويقصد به البيئية والعوامل المؤثرة فيها وتشمل:

<sup>(1)</sup> إبراهيم حمد العبود، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 19-21.

المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الاتصالات، نمط الأداء، التركيب، التنظيمي، السياسات والإجراءات.

4. التقييم والتحليل: ويدخل ضمن هذه النشاط:

دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج والأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف.

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيد من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة، ومن أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر: (1)

- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية، والتخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور
  - معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
  - معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منطوت الموارد البشرية.
- عن طريق نظامك المتكامل لم البشرية، هذا النظام الذي يهدف إلى:
- التعرف على المشاكل وتحديد مواقعها وطبيعتها.
  - تقييم مدى إنجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
  - التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.
  - القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

(1) أسامة الخولي، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، الطبعة الأولى، 1987، ص 71.

## المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

تساعد إدارة الموارد البشرية على وضع استراتيجيات المنظمة خاصة وأن إدارة الموارد البشرية شريك في القرارات الاستراتيجية الخاصة في المنظمة.

## المطلب الأول: رسالة، الرؤية إدارة الموارد البشرية

## أولاً: رسالة إدارة الموارد البشرية:

عرف Thompson رسالة المنظمة " الأداء " لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردتها من غيرها من المنظمات المناظرة. كما تعرف الرسالة بأنها " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وعملياتها، وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها.<sup>(1)</sup> المقصود بالرسالة " Mission " نص مكتوب ومنشور على جماهير المنظمة الداخليين (الموظفين) والجماهير الخارجيين (المستهلكين، الموردن، حملة الأسهم والسندات، المنافسين المجتمع المحلي) بحيث تعمل المنظمة على توضيح طبيعة أنشطتها وأعمالها وأهدافها والسوق الذي تخدمه من خلال أنشطتها (سلع وخدمات) من خلال رسالتها، كما تعبر رسالة المنظمة عن المبرر من وجودها وما يميزها عن غيرها من المنافسين.<sup>(2)</sup>

وتتضمن الرسالة الناجحة مجموعة من الشروط حتى تكون رسالة جيدة وناجحة ومن هذه الشروط:

1. أن تكون واضحة من حيث الصياغة ومفهوما بحيث لا تحتل اللبس أو الغموض.
2. أن تكتب بلغة أهل البلد وليس بلغة ثانية حتى يصل المعنى كامل إلى الجماهير.
3. أن تكون بصيغة المضارع أي هي تصف الوقت الحالي (البعد عن كتابية الصياغة بشكل ماضي أو مستقبلي) مثل استخدام العبارات التالية: تأمين، إسعاد، رعاية، مساعدة.
4. أن تكون موزعة لجميع الجهات التي لها إرتباط بالمنظمة، وأن تعمل هذه الرسالة على تحفيزهم.
5. المصداقية والأمانة بما تتضمنه من معلومات حول طبيعة أهداف المنظمة وسياساتها وأنشطتها.
6. أن لا تخرج رسالة المنظمة عن فلسفة وسياسات وقيم المنظمة، بل يجب أن تتماشى معها.
7. أن تكون مختصرة بحيث لا تثير الملل لدى القارئ.
8. أن تعمل هذه الرسالة على تمييز المنظمة عن باقي المنظمات. بحيث تكون رسالة تتميز بالتفرد والندرة غير مستهلكة وشبيهة بباقي رسائل المنظمات الأخرى.<sup>(3)</sup>

## ثانياً: الرؤية لإدارة الموارد البشرية

عند صياغة الاستراتيجية يتطلب من القادة الإداريين قدراً لحيز من الدقة في التوقع للأحداث المستقبلية والتنبؤ بما سيكون عليه بيئة المنظمة بالغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثمة توفير ضمانات الاستمرار والنمو

(1) ثابت عبد الرحمان أدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر، الدار الجامعة، 2002، ص 96.

(2) وفاء برهان برقواوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 99.

(3) وفاء برهان برقواوي، المرجع نفسه، ص 100.

والمنظمة الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية والدقة في توقعاتها وبالتالي تكريس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور وعليه يمكن سرد مجموعة من التعاريف للرؤية كاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- تعرف الرؤية الاستراتيجية: بأنها التوجه للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه، وما تريد أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليها وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها.<sup>(1)</sup>
  - وتعرف كذلك: بأنها تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه، وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة ليس كما هي الآن بل على ما تكون عليه في المستقبل.<sup>(2)</sup>
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرؤية الاستراتيجية تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه منظمته بالمدى الطويل بوسائل وإمكانات غير متاحة حالياً.
- خصائص الرؤية الاستراتيجية:

تركز الكثير من الدراسات الإدارية على أهمية وجود رؤية استراتيجية رسمية للمؤسسة بحيث يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والأداء الفردي أيضاً ولكن لا يمكن أن يتم ذلك إلا في حال بيان الرؤية قد تم إعداده بطريقة صحيحة وفعالة وفي هذه الحالة يجب أن تكون الرؤية تحتوي على بعض الخصائص أهمها:

- أ- التركيز على المستقبل: فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.
- ب- الوضوح: فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المؤسسة.
- ج- التوجه الاستراتيجي للمنظمة: لا بد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- د- الطموح والتحدي: من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل كل العاملين لتحقيق التميز بالأداء.
- هـ- القدرة على الإلهام: يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على الإلهام حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيسي للمنظمة.<sup>(3)</sup>
- و- الثبات النسبي والاستقرار: بمعنى عدم تغيير الرؤية بتغيير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار فإفتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.
- ز- التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة: يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية متناعمة مع قيمها وثقافتها ومراكزها بالبيئة التي تعمل فيها، فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال لا يمكن أن تكون تتناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة.

(1) نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، دار الهندسة، مصر، 2006، ص 54.

(2) أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي الدار الهندسية، مصر، 2008، ص 54.

(3) السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 64.

## عناصر الرؤية الاستراتيجية:

تتميز عناصر الرؤية بمحدوديتها على خلاف الرسالة وعادة ما تكون من عنصرين وهما:

1. الإيديولوجية الجوهرية: والتي تعبر عن الهوية الذاتية للمنظمة والتي لا تتغير مهما تغيرت ظروف البيئة الخارجية والمتمثلة في كل من القيم الجوهرية مثل الجودة العالية والابتكار والإبداع والتكنولوجيا والمسؤولية الاجتماعية والغرض الجوهري والمتمثل في السبب المتصور والمثالي لوجود المؤسسة للإشارة فالغرض يختلف عن الهدف الاستراتيجي فالهدف يمكن تحقيقه والغرض لا يمكن إشباعه.
2. المستقبل المتصور: وهو ما تطمح أن تكون عليه المنظمة بالمستقبل ويمثل كل من رسالة المنظمة والوصف الحي أي ما يمكن أن تكون عليه المنظمة بعد تحقيق رسالتها.<sup>(1)</sup>

## المطلب الثاني: القيم في إدارة الموارد البشرية

تعرف القيم على أنها مجموعة الفضائل والأخلاق المتعارف عليها بين مجموعة من الأفراد أو في مجتمع ما، ومن خلال هذه القيم يستطيع الفرد والجماعة الحكم على السلوك بأنه صحيح أو خاطئ وعلى الأشياء بالجمال أو القبح. إلا أن هذه القيم تختلف من مجتمع لآخر أو من جماعة إلى أخرى فما هو صحيح عند الجماعة قد يكون مرفوضاً ومعيباً عند جماعة أخرى.

والمقصود بالقيم في المنظمة مجموعة المعايير الأخلاقية والثقافية التي يتوافق عليها ويعتقها جميع الأفراد العاملين بالمنظمة.

وتشكل السلوك الجماعي المقبول لهم في جميع المستويات الإدارية مما تساعد القيم على ضبط وتوجيه الأداء باتجاه تحقيق الأهداف عند وضع المؤسسة لقيمتها ونشرها على العاملين، نلاحظ أن هذه القيم تتضمن مجموعة من الأخلاق الحميدة مثل (العدالة، المساواة، الإخلاص، التفاني) أو تتضمن قواعد ضابطة للسلوك المقبول مثل (النزاهة، الشفافية، الأمانة، الدقة، الجودة) بحيث تلاقي القبول والترحيب من قبل الجماهير داخل المنظمة وخارجها.

وتتميز القيم أن لها مجموعة من الخصائص وهي كالآتي:

1. أن القيم الإنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
2. لا يمكن دراسة القيم بأسلوب علمي بسبب تعقيد مفهومها واختلاف مفهومها ومدلولها بين الأفراد.
3. تؤثر القيم على سلوك واتجاهات وأراء الأفراد.
4. أنها ملزمة بالتنفيذ وأمره، لما لها من أثر في عقوبات تلحق بالمخالفين من قبل المجموعة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 64.

<sup>(2)</sup> فوزية دبات، القيم والعادات الاجتماعية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1990، ص 24-30.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

توجد مجموعة من العوامل تؤثر في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح هذه الإدارة في قمة الهرم التنظيمي ومديرها يحدد مخصصاتها مدير إدارة الموارد البشرية وتكون لها مجموعة من الوظائف والأنشطة الخاصة بها، ومن جملة العوامل التي ذكرها العديد من الباحثين نذكر<sup>(1)</sup>:

1. حجم المنظمة: بإزدياد حجم المنظمة تزداد أنشطتها وأعمالها، كما تزداد المبيعات والأرباح وبالتالي يزداد عدد العاملين طرديا في المنظمة وهذه الأعداد المتزايدة طرديا من العاملين، تحتاج إلى إدارة متخصصة للعناية بهم والإشراف على تدريبهم، وتحفيزهم، والرفع من امكانياتهم والعمل على حل المشاكل والصراعات التي تنشأ من وجود هذه الأعداد من العاملين في مكان واحد، وهنا تهتم الإدارات العليا على إيجاد إدارة متخصصة في منظماتها من أجل العمل على الاهتمام بالعنصر البشري.

2. إمكانيات وموارد المنظمة: كلما توفرت الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة، كلما عملت على الاعتماد بالعناية بإدارة الموارد البشرية من خلال تخصيص الميزانية والأفراد المؤهلين لشغل هذه الإدارة.

3. خصائص سوق العمل: يتحدد دور إدارة الموارد البشرية من حسب ظروف الطلب والعرض على الموارد البشرية فيها، فإذا كان سوق العمل يتميز بالاستقرار النسبي لتركيبه ونوعية الأيدي العاملة تصبح كإدارة تنفيذية في المنظمة تختص بسياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء.

أما إذ كان سوق العمل يتميز بعدم الوضوح وعدم التأكد وعدم الاستقرار في العرض والطلب على الموارد البشرية تميل المنظمات عندها إلى توسيع أدوار إدارة الموارد البشرية حتى تصبح شريك استراتيجي في اتخاذ القرارات وتصبح إدارة الموارد البشرية في قمة الهرم التنظيمي.

4. توفر الكوادر الكفؤة: مع اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات الأعمال الرامية إلى توسيع حصتها في السوق وزيادة حجم مبيعاتها وتحسين وتطوير منتجاتها، تزداد حاجة إدارة للموارد البشرية قوية قادرة على ممارسة مسؤولياتها وأعمالها بكفاءة وفعالية إلا أن هذه الإدارة لن تحقق أهدافها في المنظمات إلا إذا توفرت لديها الكوادر الإدارية المؤهلة والكفؤة والقادرة على تحمل المسؤوليات الإدارة وترجمة أعمالها إلى نظم وقواعد وقوانين، كما يجب أن يمتلك موظفي إدارة الموارد البشرية تنوعا في المعارف والعلوم الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية كي يكونوا قادرين اتخاذ قراراتها وعلى أن تكون شريك استراتيجي لقرارات الإدارات العليا ومساعد لها على النجاح.

5. دور إدارة الموارد البشرية: كلما تعقدت بيئة عمل المنظمات من حيث المنافسة والعمولة تبرز حاجة المنظمات إلى وجود إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي هام، يساعد على تحقيق أهدافها وتحسين إنتاجها وذلك خلال الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من تحسين نوعية حياة العاملين واستقطاب أفضل الكفاءات للعمل في المنظمة وتدريب وتنمية مواردها البشرية حتى تصبح قادرة على الوفاء بمتطلبات المنظمة في ضوء المنافسة والعمولة.

6. ظهور النقابات العمالية التي تنادي بوجوب رعاية العنصر البشري في المنظمات: حيث تنادي هذه النقابات بوجوب الأخذ بمبدأ العدالة بين العاملين بالتوظيف والتعيين والترقية، كما تعمل على مراقبة بيئة العمل من حيث الأمن والسلامة

(1) وفاء برهان برقاي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

على العاملين وكذلك شروط العمل من ساعات عمل إلى تحديد حد أعلى وأدنى للرواتب والأجور يجب أن تتقيد به المنظمات.<sup>(1)</sup>

7. كثافة المورد البشري: تختلف منظمات الأعمال عن بعضها البعض من حيث اعتمادها على أنواع التكنولوجيا، كما تختلف من حيث اعتمادها على العنصر البشري سواء كان في العمل أو الإنتاج كبيرا جدا حيث أن عنصر المورد البشري يؤثر على وضع إدارة الموارد البشرية، فكلما كان اعتماد المنظمات عليه كبير أصبحت إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها وتوسعت من حيث الأنشطة والوظائف التي تقدمها، أما إذا كان اعتماد المنظمات على البشري قليلا تقلص دور إدارة الموارد البشرية وأصبحت في أدنى الهيكل التنظيمي.

### المبحث الثالث: التنظيم في إدارة الموارد البشرية

ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا مباشرة وتتفرع منها الإدارات الفرعية المتخصصة في كل وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية أي تعمل إدارة الموارد البشرية على اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين وفق طبيعة ونشاط الإدارة العليا.

### المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين في المنظمة إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة قوية إذن بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

ومن هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية وظيفتها أو سلطة استشارية Staff Authority تميز نمط علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة وما نقصده في هذه السلطة هو أن إدارة الموارد البشرية بسلطة تنفيذية أو خطية Line Authority لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل فقط تمتع بحق المشورة والنصح للإدارات بكيفية الإدارة الفعالة للموارد البشرية مع الإدارات الأخرى وبين السلطة التنفيذية أو الخطية التي تتم مزاوتها داخل هذه الإدارة.

ذلك أن مدير إدارة الموارد البشرية، بينما لا يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، فإنه يملك سلطة إصدار مثل هذه الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته.

وإذا كانت إدارة الموارد البشرية حكمها في ذلك حكم العديد من الإدارات الاستشارية الأخرى مثل الشؤون القانونية والتخطيط والمتابعة والبحث والتطوير تتمتع أساسا بسلطة استشارية فإن الكثير من علماء الإدارة وممارسيها اليوم أصبحوا يؤمنون بأهمية هذه الإدارة على مستوى المنظمة إجمالا، ويؤمنون أيضا بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية

(1) وفاء برهان براقوي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

والسلطة الإستشارية فيها لاسيما في المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة، فمدير إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات يجب إعطائه الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمارس نوعا ثالثا وجديا من السلطة يطلق عليه السلطة الوظيفية Functional Authority وتستمد إدارة الموارد البشرية سلطتها الثالثة هذه من خلال الخدمات التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، ووضع الأنظمة المتعلقة بترقية وتعيين العاملين ونقلهم، مقابلة المرشحين، وجمع المعلومات عن العاملين، وتوصيف وتقويم الوظائف...إلخ.

وإذا كانت علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة تتميز أساسا بكونها استشارية بدأت ترقى مؤخرًا في بعض المنظمات المتطورة إلى مرتبة العلاقة الوظيفية، فإن هناك نقطتين تميز أن أيضا العلاقة بين هذه الإدارة وبقية الإدارات الأخرى، هما:

1. المركزية أو اللامركزية في تنظيم العلاقة: فعند إتباع أسلوب المركزية يتم إنشاء إدارة واحدة مركزية للموارد البشرية تقوم بخدمة جميع إدارات أو فروع المنظمة.

أما في حالة إتباع أسلوب اللامركزية فتقوم الإدارة العليا في المنظمة بإنشاء أكثر من وحدة للأفراد لخدمة الفروع أو المصالح المختلفة مع وجود أو عدم وجود إدارة مركزية للموارد البشرية وهماك بالطبع عوامل عديدة تغري الإدارة في إتباع أسلوب اللامركزية أو المركزية في هذا المجال، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- أ- حجم المنظمة: تميل المنظمات صغيرة الحجم إلى الأخذ بالأسلوب المركزي نظرا لقلة عدد العاملين بإدارة الأفراد، أما في المنظمات الكبيرة أو العملاقة والتي عادة تضم أكثر من فرع أو مصنع وفي مناطق جغرافية متباعدة فنلاحظ ميلها إلى الأخذ بالأسلوب اللامركزي من خلال إنشاء وحدة للأفراد في كل فرع أو مصنع.
- ب- فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية: فعندما تركز الإدارة العليا على هدف توحيد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية وتنسيقها على مستوى المنظمة ككل، أو عندما ترغب الإدارة العليا في اتخاذ قرارات الأفراد بنفسها أو تحت إشرافها المباشر فإنها تتجه عادة للأخذ بأسلوب التنظيم المركزي.
- ج- الحاجة إلى التخصص: عندما تحتاج الممارسة الكفئة لنشاط معين من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى درجة عالية من التخصص في المعارف والخبرات فيفضل في هذه الحالة الأخذ بالأسلوب المركزي في تنظيم هذه الإدارة.
- د- الظروف البيئية: فكلما اتسمت الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة بالتعقيد والتغير المتواصل غير المتوقع نتيجة الإدارة العليا نحو الأخذ بالأسلوب اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية، والعكس صحيح، وتشمل الظروف البيئية الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية.

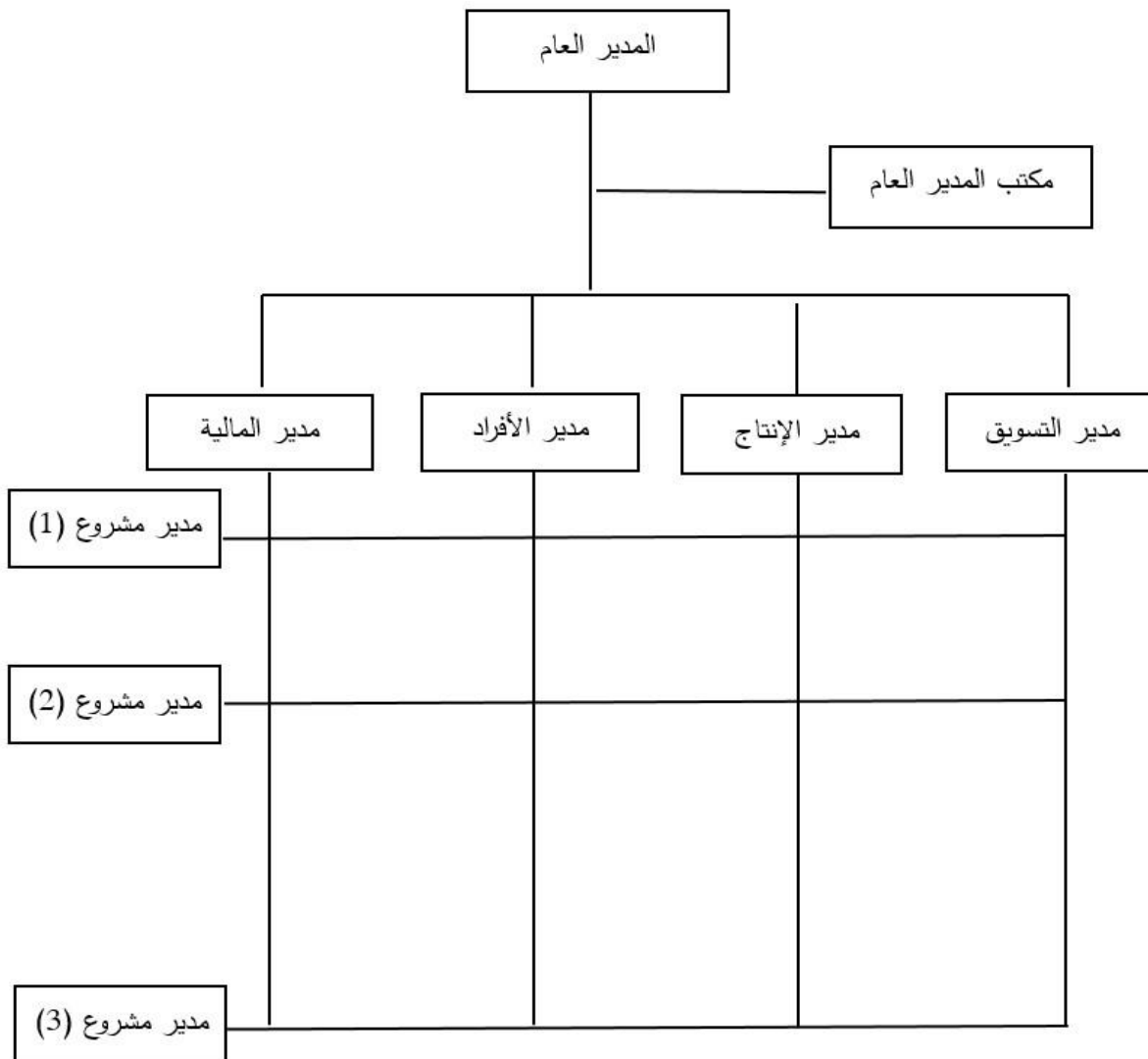
2. أسلوب تنظيم المصفوفة في تنظيم العلاقة:

أما فيما يتعلق بمدى الأخذ بأسلوب تنظيم المصفوفة Matrix Organization Strvctvre عند تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة، فإن الأخذ بهذا الأسلوب سيجعل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يخضع لشكلين من أشكال التنظيم في آن واحد، أولهما التنظيم الوظيفي مثل الإنتاج، حيث تقسم المنظمة إلى مجموعة من الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج، والتسويق والمالية والأفراد...، وثانيهما تنظيم المشروع وإدارته Project Management، حيث يتم إنشاء مشروعات



صغيرة داخل المنظمة مؤلفة من جماعات عمل أخذت من الإدارات الوظيفية بشكل مؤقت أي عندما يتم إنجاز المشروع يرجع أعضاء المجموعة كل إدارته الأصلية بانتظار البدء بمشروع جدير آخر، ومن منظور إدارة الموارد البشرية فإن متخصصي الأفراد في حالة الأخذ بتنظيم المصفوفة سيخضعون لرئاستين في وقت واحد، هما مدير إدارة الموارد البشرية ومدير المشروع الذي يعملون معه طوال مدى حياة المشروع، الأمر الذي يؤدي إلى تضارب الاختصاصات والمصالح، وبالتالي فإن هذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة إدارية عالية، ويمثل الشكل التالي العلاقة بين إدارات المنظمة في حال الأخذ بأسلوب تنظيمي المصفوفة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02) التنظيم المصفوفي



(المصدر: فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الأردني، 1995،

ص 147).

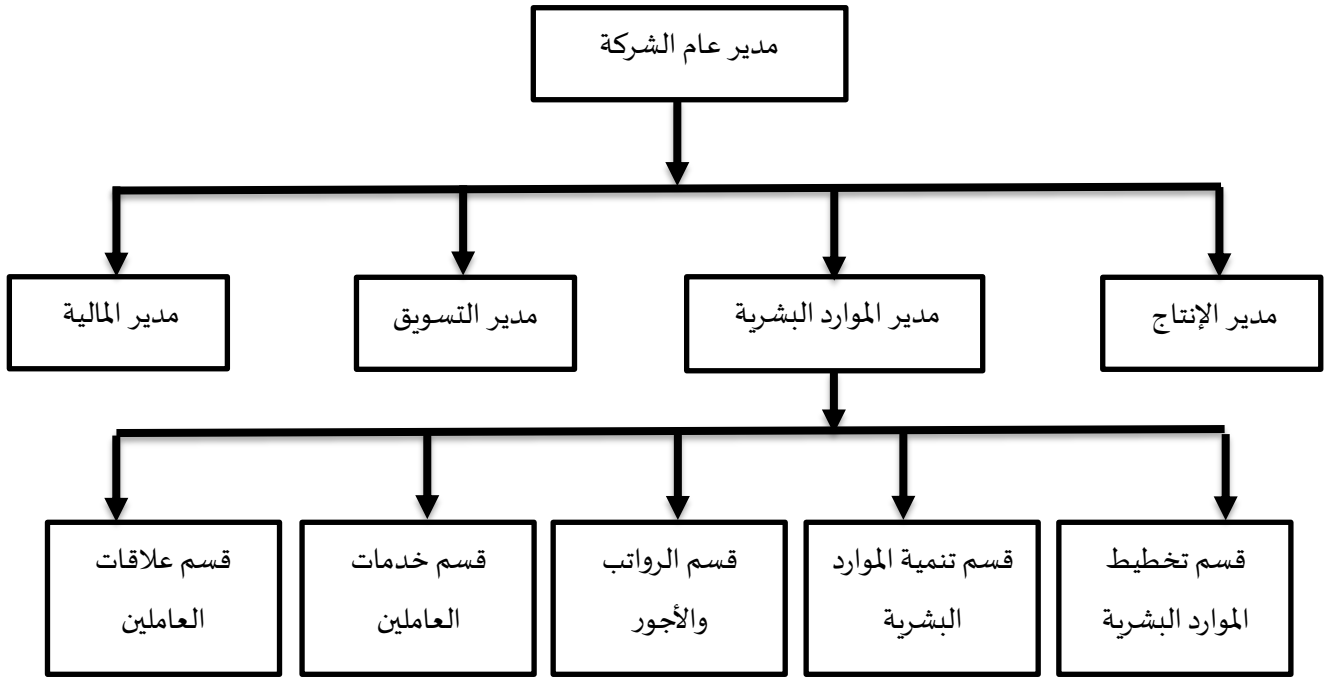
<sup>1</sup> - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 43-47.

## المطلب الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية

إن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يختلف بحسب متغيرات عديدة من بينها فلسفة الإدارة العليا حول أهمية هذه الإدارة في المنظمة والواجبات والمسؤوليات المسندة إليها. فالمسؤوليات التي تصطلح بها هذه الإدارة كبيرة ومتنوع، وعليه نستطيع القول أن وضع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة كبيرة أو متوسطة الحجم يمكن أن يكون في نفس مستوى إدارات الإنتاج والتسويق والمالية. ويرأس مدير إدارة الموارد البشرية عدة أقسام أو وحدات وظيفية متعددة حسب الاختصاصات والتشابه الوظيفي وتتولى إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم معظم السياسات والبرامج الخاصة بالأفراد على أن يقوم بالتنفيذ الإدارات المختلفة في المنظمة مع تقديم النصح والاستشارة إليهم عند الحاجة. وفي حالة ما إذا كان للمنظمة فروع خارجها موزعة بين أكثر من مدينة فإن مدراء تلك الفروع ملزمين بتنفيذ السياسات العامة التي تنظم أمور الموارد البشرية في المنظمة من توظيف، وتطوير وحوافز وخدمات وغيرها. والشكل التالي يصور موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة افتراضية، علما بأن هذه الأنشطة لا يوجد اتفاق كامل بشأن عددها أو تسمياتها، وقد تتداخل الاختصاصات مع بعضها أيضا، ومرد هذا الاختلاف أسباب عديدة كفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع القطاع الذي توجد فيه المنظمة، والظروف البيئية التي تعمل في ظلها<sup>(1)</sup>.

(1) - سنان الموسوي، المرجع نفسه، ص 47-49.

الشكل رقم (03): موقع ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أو متوسطة الحجم.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• سجلات الموظفين.</li> <li>• الشكاوى والافتراضات.</li> <li>• المسار الوظيفي.</li> <li>• الترقيات.</li> <li>• الإجازات.</li> <li>• التقاعد ونهاية الخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الصحة والسلامة.</li> <li>• الخدمات الاجتماعية.</li> <li>• الارشادات الاستشارية.</li> <li>• الخدمات التعليمية والثقافية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الوظائف.</li> <li>• تصميم الراتب والأجور.</li> <li>• المزايا المالية.</li> <li>• الأجور التشجيعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقويم الأداء.</li> <li>• التدريب.</li> <li>• التطوير الإداري.</li> <li>• التطوير التنظيمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل الوظائف.</li> <li>• توصيف الوظائف.</li> <li>• تقرير الاحتياجات.</li> <li>• الاستقطاب.</li> <li>• الاختيار والتعيين.</li> <li>• العقود.</li> </ul>
--	---	--	--	--

(Source, flippo, 1994)

## المطلب الثالث: المؤهلات المطلوبة من مدير وموظفي إدارة الموارد البشرية

يجب أن تتوفر يا مدير إدارة الموارد البشرية مجموعة من الشروط والمؤهلات حتى يكون قادرا على ممارسة أنشطته وأعماله منها: (1)

1. المهارات الفنية: تتطلب هذه المهرة أن يكون المدير أو الموظف ماما إلماما كاملا بطبيعة المهام والأنشطة والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية من طرق وأساليب الاستقطاب، وأنواع الامتحانات المطلوبة وكيفية وضعها لامتحان المتقدمين للعمل وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وإلى جانب وظائف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، يجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن ملما بالحاسوب وكيفية استخدامه في العمل، لما يفضل أن يكون حاصلًا على شهادة علمية في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأعمال.
2. مهارات الفكرية أو الإدراكية: يكون مدير إدارة الموارد البشرية قادرا على الربط والتحليل والاستقراء وأن يكون قادرا على رؤية المشكلة من جميع أبعادها والقدرة على التحديد الدقيق للمشكلة وليس الظواهر التي تنتج عنها من أجل العمل على حلها.
3. المهارات التحليلية: يتشابه هذا النوع من المهارات مع المهارات الإدراكية والتشخيصية ولكنها تمثل بقدرة المدير على الربط بين المتغيرات الأساسية في المواقف، وكيف يتم علاجها في السابق.
- كما تساعد هذه المهارات المدراء على اختيار أفضل الإستراتيجيات لمواجهة المواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة في مراحلها المختلفة.
4. المهارات التشخيصية: يساعد امتلاك هذا النوع من المهارات على تشخيص مظاهر المشكلات كالإغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وهنا لا يكتفي المدير أو الشخص المسؤول عن تحديد الأسباب التي أدت إلى إغتراب الموظف عن مكان عمله، بل وضع الحل التي تضمن معالجة المشكلة أيضا وتستخدم المهارات التشخيصية لدى الأفراد والعمل على تعزيزها مثل التعاون بين العاملين، ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، ارتفاع الاستجابة في المؤسسة.
5. مهارات العلاقات الإنسانية: مدير إدارة الموارد البشرية يفضل أن يكون شخصية اجتماعية قادر على بناء جسور الثقة والصدقة مع الموظفين، والحفاظ عليها بما يخدم مصالح المنظمة، كما يجب عليه إيجاد قنوات الاتصال الأنسب وفتحها مع الموظفين والعمل على تحفيزهم وكسب ولائهم والعمل على حل المشاكل والنزاعات التي تحدث بين الموظفين.
6. الأخلاق الفضيلة: إن امتلاك الصفات الأخلاقية ليس قصرا على مدراء وموظفي إدارة الموارد البشرية فقط بل يجب أن يمتد إلى جميع موظفي المنظمة في تعاملهم مع بعضهم البعض فيجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون قدوة حسنة ويكون نموذجا أخلاقيا في سلوكه في المنظمة من حيث الأمانة والصدق والعدل والمساواة بين الموظفين.
- فعلى مدراء إدارة الموارد البشرية أن يعملوا وفق مفهوم " القيادة القدوة " بحيث أن القائد القدوة هو من يستخدم أسلوب اليسر واللين وليس الشدة والقهر وهو من يصدر القرارات بسهولة ولطف ومن دون تكلف ويعمل على غرس فضائل

(1) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية،

الأخلاق في نفوس العاملين والمرؤوسين كما يعمل على توحيد العاملين في روح جماعية واحدة ويعلمهم كيفية الاحترام والتعاون.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 49.

## خلاصة:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية بوصفها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على المورد البشري بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغيمهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، كما عرض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

في هذا الإطار يمكن القول بأن تنظيم الموارد البشرية كوحدة تنظيمية استشارية ومساعدة يعتمد نمطها التنظيمي على مجموعة من العوامل المتمثلة في أساليب العمل وإجراءات في المنظمة، ومنتجاتها من السلع والخدمات، وحجمها وعدد العاملين فيها، بالإضافة إلى فلسفة الإدارة العليا ومدى إيمانها بأهمية وجود وحدة تنظيمية مستقلة تعنى بوظيفة إدارة الموارد البشرية، وكذا المؤهلات المطلوبة من مدير وموظفي إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثاني:

التوجهات الحديثة في إدارة الموارد

البشرية

## تمهيد:

لقد فرضت العولمة وتطورات التكنولوجيا والتوجهات الفكرية الإدارية الحديثة على المؤسسات تطوير قدراتها الذاتية من خلال كسر حاجز الخوف من المستقبل واختيار النموذج الذي سيتم التوجه به إلى العالمية، ولم تقتصر آثارها على المنظمات والإدارة فحسب بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة التقنية والفكرية العالمية.

وفي خضم هذه التحولات تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة باعتبار أن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وعلى ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف الاستراتيجية العامة بها.

تعرضنا في هذا الفصل لأهم التوجهات الدولية الحديثة وأثرها في إدارة الموارد البشرية ضمن ثلاثة مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة.
- ✓ المبحث الثاني: الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية.
- ✓ المبحث الثالث: انعكاسات الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية.



## المبحث الأول: الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في عصر العولمة

أحدثت العولمة تطورات على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والتي أسهمت على تجميع موارد بشرية على مستوى عالمي وهذا ما أدى إلى تدويل إدارة الموارد البشرية، وتغيرت النظرة من إدارة موارد بشرية محلية إلى إدارة عالمية تأخذ خصوصية معينة.

## المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

لقد ألقت العولمة باعتبارها ظاهرة متعددة الأبعاد بظلالها على الإنسان بالدرجة الأولى، وبالتالي فإن تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية كانت له عدة أساليب وقنوات للتأثير، وفيما يلي سوف نبين التحولات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والمتغيرات والظواهر التي رافقتها.

## أولاً: مفهوم العولمة والظواهر المرافقة لها:

1. مفهوم العولمة: يمكن تقديم تعريف العولمة مفهومًا واصطلاحًا كما يلي<sup>1</sup>:

لغة: مصدر اشتقاقى لفعل مستحدث عولم، يعولم، عولمة، على وزن قولبة مشتقة من كلمة العالم، وهي تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل العالم كله، ويقال عولم الشيء أي جعله عالمياً.

اصطلاحاً: عرف مصطلح العولمة عدة تعاريف ومفاهيم ويمكن القول أن تعريفها يختلف من مفكر لآخر ومن مجال لآخر، إلا أن هذا لا يمنع من تقديم بعض تعاريفها:

" العولمة هي انفتاح عن العالم، وهي حركة متدفقة ثقافياً واقتصادياً وسياسياً وتكنولوجياً، حيث يتعامل مدير اليوم مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود مستهدفاً حرية انتقال الثقافة والسياسة والاقتصاد. وعرفت أيضاً أن " العولمة هي زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال عمليات انتقال السلع ورؤوس الأموال وتقنيات الإنتاج والأشخاص والمعلومات ".

ويعرف Pierre Pavl Proulx العولمة على أنها " الحركة السريعة للسلع والخدمات والأشخاص ورؤوس الأموال والمعلومات " ومن هذا المنطلق إن مصطلح العولمة يأخذ بعين الاعتبار ثلاث نقاط أساسية:

- إلغاء الحدود بين الدول واعتبار أن العالم كله قرية واحدة.
- انتشار المعلومات بحيث تصبح متوافرة لدى جميع الناس وفي كل المجالات.
- حرية حركة السلع والخدمات والأفكار وتبادلها من دون وجود الحواجز.

فعلى الرغم من اختلاف التعاريف المرتبطة بالعولمة إلا أنه يمكن القول أن مفهومها ينصب في مفهوم واحد موجز ألا وهو اندماج أسواق العالم وانتقال رؤوس الأموال والسلع والخدمات والأشخاص والمعلومات والانتقال يكون من المجال الوطني أو الإقليمي إلى المجال العالمي أو الكوني.

<sup>1</sup> مجاني غنية، بن مساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07 -2016، ص 286-287.

2. الظواهر المرافقة للعولمة:

لقد رافقت العوالم مجموعة من الظواهر الاقتصادية والثقافية والسياسية والعلمية والاجتماعية الناجمة ومن أهم هذه الظواهر هي كالتالي:

- تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فالعوالم تعتبر من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار استخدام التقنيات الحديثة والتي أصبحت المحرك الأساسي للمنظمات من خلال معالجة وتخزين الكم الهائل من المعلومات.
  - نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه، خاصة في المجالات التي لا تحتاج بالضرورة إلى قدرات وإمكانيات فيزيقية كبيرة، وإنما في مجال الخدمات والأعمال التي تحتاج إلى مهارات ذهنية فائقة.
  - توجه العالم نحو اقتصاد جديد جاءت به العوالم والذي نشأ تحت تأثير المعرفة والذي عرف بمصطلح اقتصاد المعرفة (knowledge Economy) وزيادة الاعتماد على رأس المال المعرفي، وأصبح بذلك مؤشر اقتصاد المعرفة مؤشر هام للدلالة أكثر في إظهار الفجوة بين الدول المتقدمة والدول البدائية.
  - حدوث تغيرات في هياكل كل العمالة والتوظيف وتطور أنماط مختلفة في التوظيف، كالتوظيف الجزئي والتوظيف الذاتي دون مغادرة مكان السكن.
  - ارتفاع معدلات البطالة والتسريح من العمل لكثير من الأيدي العاملة غير الماهرة.
  - نمو دور الشركات المتعددة الجنسيات إذ تسيطر هذه الشركات على أكثر من 80% الاقتصاد العالمي كما تتميز هذه الشركات بتنوع الأنشطة والانتشار الجغرافي.
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول إن المعرفة هي الأساس في عصر العوالم بالإضافة إلى التطورات التقنية والتقنيات العوالم والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعوالم والقوى المحركة لها.
- وهذه الظواهر تستدعي عماله عالية المهارات تمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية السليمة للتعامل مع هذه التطورات والتقنيات مما يضع عبئاً على كاهل إدارة الموارد البشرية لتلبية هذه المتطلبات وخلق مورد بشري كفى.

ثانياً: مصادر الحصول على الموارد البشرية في ظل العوالم

- تواجه المنظمة العالمية احتمالات ثلاث مصادر أثناء توظيفها للموارد البشرية حيث يمكن أن يكون من البلد الأم أو من البلد المضيف أو من بلد ثالث، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>
1. من البلد الأم: Home country National: تفضل الكثير من المنظمات الدولية استقطاب مواردها البشرية من البلد الأصلي لهذه المنظمات خاصة في الوظائف الرئيسية في الوحدات التابعة لها في الخارج وأهم ما يميزها:
    - كون هؤلاء العاملين الوافدين من البلد الأم خبراء في المجال الذي يعملون به يعلمون جيداً كيف يسير العمل في البلد الأم.
    - يكتسبون المعرفة والمهارات المتوافرة في البلد الأجنبي المضيف ويقدمونها للبلد الأم.

<sup>1</sup> مجاني غنية، بن مساعد يمينة، مرجع ساب، ص ص 290-291.

- ضمان ولاء هؤلاء العاملين خصوصا في حالة الأزمات بين المنظمة الدولية والبلد المضيف أن بين بلد الأم والبلد المضيف.
- 2. من البلد المضيف: في هذه الحالة تعتمد المنظمات العملية اختيار عاملها من البلد المضيف وتغير أسلوب الاختيار من البلد الأم، وقد يكون لها بعض المزايا منها:
  - سهولة إنجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسبب معرفة العاملين الكاملة بلغة البلد وثقافته.
  - التخفيف من حدة الشعور القومي.
- 3. من البلد الثالث: يكون الاختيار في هذه الحالة من جنسيات مختلفة أي ليس من الدولة الأم أو الدولة المضيفة وإنما من بلد الثالث يختلف تماما عن الخيارين سابقين.

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

تتميز وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة أنها أكثر تنوعا وتعقيدا مقارنة مع إدارة الموارد البشرية المحلية وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الإدارة قد تتكون من مزيج ثقافي ومزيج من جنسيات مختلفة، وتتمثل هذه الإدارة على المستوى العالمي فيما يلي:

1. اختيار الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي:
 

تزداد أهمية وظيفة تشكيل الأفراد على المستوى الدولي كلما اتجهت المنظمات في عملياتها نحو العالمية وتعتمد هذه الوظيفة على مصادر اختيار مواردها البشرية في ثلاثة احتمالات السابقة الذكر.
2. وظيفة التدريب البشرية الدولية:
 

يمكننا القول أن تدريب الموارد البشرية الدولية يركز أساسا على برامج تدريب على مستوى عالمي راجع لتنوع المزيج الثقافي للموارد البشرية وهذا كله يتطلب وجود مدراء ذوي خبرة ومهارات في المجال الدولي من أجل تطبيق برنامج تدريبي ناجح يدعم الفرد على تزويده بالمهارات اللازمة بهدف التكيف مع ظروف متغيرات البيئة الجديدة وخصوصا على إثر الاختلافات الثقافية في حل الصراعات القائمة نتيجة تعدد الثقافات، لهذا تعتبر وظيفة تدريب الموارد البشرية وظيفة أساسية لمنظمة الأعمال الدولية.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلا أن أهم المواضيع التي يشملها برامج تدريب العمالة على المستوى الدولي هي<sup>(1)</sup>:

- كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات.
- تصميم الاستراتيجيات والعمل على تطبيقها بفعالية.
- حل الصراعات الموجودة عبر الثقافات المختلفة.
- تنمية المهارات وحل المشاكل.
- تقييم الأداء في البيئة الدولية:

<sup>(1)</sup> مجاني غنية، بن ساعد يمينة، مرجع سابق، ص ص 286-292.

### 3. تقييم الأداء في البيئة الدولية:

إن عملية تقييم الأداء في البيئة الدولية تختلف من حيث عدة جوانب عبر الدول والثقافات وهذه الجوانب المتعددة منها:

- أهداف عملية تقويم الأداء.
- خصائص وشخصية المقيم.
- تكرار عملية التقييم.
- كيفية توضيح نقاط القوة والضعف الأداء.

ويجدر القول أن أهم العوامل التي يجب تقييمها على المستوى العالمي هي المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة والحساسية للأعراف وفعالية العلاقات بين العملاء، خصوصاً إذا كانت بيئة العمل مختلفة تماماً عنهم، ولهذا يمكن القول أن تقييم أداء العاملين في المنظمات ذات التوجه الدولي وفق معايير تقييم تقليدية لم تعد ملائمة وفقدت فعاليتها بفعل تأثيرات العولمة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

تواجه المنظمات المعاصرة بيئة تتميز بالتعقيد المستمر والسريع وبما أن المنظمة تشكل نظاماً مفتوحاً وهو ما يجعل كل وظيفة إدارية داخل المنظمة تتأثر وتؤثر على البيئة الخارجية ما يحتم على المنظمة مواجهة هذه البيئة وما تتضمنه من تحديات وذلك بوضع وتحديد استراتيجيات تضمن التكيف مع هذه المتغيرات البيئية، وتعد إدارة الموارد البشرية أكثر الإدارات بالبيئة الخارجية، فهي المسؤولة عن أهم مورد المنظمة ويتطلب منها إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة وتبني سياسات تطويرية تساهم بالتنبؤ والتكيف مع الظروف التي قد تطرأ مستقبلاً.

وأهم التحديات التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة هي<sup>(2)</sup>:

أ- التحديات البيئية: العولمة تعكس انتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي بمعنى عدم حواجز إقليمية دولية بين الدول العالم مما يجعلها تبدو وكأنها قرية صغيرة، وتنعكس العولمة في عدة مظاهر التكتلات الاقتصادية وتحرير التجارة الخارجية الاتجاه لتطبيق اقتصاد السوق، الاتحاد بين الشركات، تعاظم دور التكنولوجيا في جميع مجالات والاهتمام بالإبتكار والتجديد ميزة تنافسية، والعولمة بهذه المظاهر أدت إلى انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية دفعت بالشركات التي تملك القدرات التقنية والتنافسية والإنتاجية للدخول إليها وتحقيق مراكز تنافسية وحماية أسواقها الداخلية من السيطرة، كما أتاحت مظاهر العولمة الفرص للاستثمار الأجنبي وتأكيد الدور الفعال والاساسي للقطاع الخاص وهذا فرض تكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير فرص التعاون. ويفرض الاتجاه نحو العولمة دلالات قوية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فما أفرزته العولمة أظهر المزيد من الأعباء والمسؤوليات التي تقع على عاتق مديري إدارة الموارد البشرية فمثلاً يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن المزيج المناسب من العاملين من حيث المهارة والتكيف الثقافي حتى تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العالمية.

(1) غنية مجاني، يمينة بن ساعد، مرجع سابق، ص 286-292.

(2) منير بن دريدي، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 64.

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا الهدف عليها تدريب الأفراد وتوفير وسائل اكتساب المهارات والقدرات المعرفية بلغة الدولة التي سيعملون بها وذلك لتجنب المشاكل المتعلقة الاتصال وكذلك الجانب الثقافي، فمن المعروف أن جميع الدول تمتلك عادات وتقاليد وقيم وتشريعات مختلفة لذا من الضروري تعريف العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة وكيفية التصرف بالمواقف المختلفة قبل التحاقهم بالعمل.

كما أن من مهام إدارة الموارد البشرية هي تنمية ألية تساعد الأفراد على العمل في توافق وانسجام وفاعلية لأن التنوع في الخلفيات يؤدي إلى تزايد الصراع بين الأفراد، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية بذل مجهود مضاعف لبناء فريق عمل منسجم من خلال تدريب المديرين على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع الأفراد ذوي الثقافات المختلفة عموماً فإن العولمة بجميع مظاهرها فرضت على إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في توعية وجود المورد البشري من حيث القدرة والكفاءة.

ب- الثورة التقنية: لقد غيرت هذه الأخيرة من حركة ونظم إدارة الأعمال في العالم وهذا بما وفرته من طاقات إنتاجية وإبداعات وتجاوز لحدود الزمان والمكان كل هذا ساهم في تطوير السلع والخدمات والتخلص من الأساليب التقليدية في التسيير.

والثورة الحقيقية حدثت في تكنولوجيا المعلومات فتم تطوير أنظمة الحاسوب الآلي فأصبحت أكثر سرعة وأرخص ثمناً، كما أصبح الفاكس والبريد الإلكتروني والهاتف الجوال متوفراً في أي منظمة مهما كان حجمها وهذا التقدم نتج عنه آثار عديدة على إدارة الموارد البشرية فالحاسوب سهل عملية حفظ المعلومات وإستعادتها مع استخدام أكثر المعادلات الرياضية تعقيد للحصول على النتائج المطلوبة بدقة فائقة.

كما كان لتلك التطورات تأثيراتها في تشكيل الموارد البشرية من حيث الكم والكيف، فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الفرد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازم بأفراد المنظمات المعاصرة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة.

ولما كانت التطورات التكنولوجية تفرض نوعاً جديداً من الموارد البشرية المعرفية فهذا يتطلب مزيداً من البحث لتعظيم الاستفادة من هذا النوع من الموارد من جهة وكيفية إدارتها من جهة أخرى وخلق المناخ المناسب لها للإبتكار والابداع بالإضافة إلى ضرورة تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

ج- التحديات السياسية: لقد صاحبت السنوات الأخيرة من القرن العشرين موجة تحول ديمقراطي كبيرة على المستوى السياسي للدول فقد كان لإهيار الاتحاد السوفياتي تصدع الجبهة الاشتراكية بداية للتحويلات على مستوى الأنظمة السياسية والاقتصادية فزال بذلك الحكم الشمولي والنظام المركزي وانتقلت بذلك إلى التوجه الديمقراطي القائم على التعددية السياسية واقتصاد السوق وقد أدى إلى التوجه إلى انفتاح المؤسسات وإبرام اتفاقيات تسعى لتنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول وإزالة القيود المانعة لحركة رؤوس الأموال والقوى العاملة وزاد بذلك الاهتمام بقضايا الانسان من حرية وضمان لفرص العمل ومن ثم بدأت الدول والمنظمات تهتم بالموارد البشرية بتوفير فرص أفضل للتعليم والرعاية الاجتماعية وتخصيص نسب مالية من الميزانية العامة للتخفيف من البطالة وتطوير نظم الضمان الاجتماعي وهذا أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات المهارات العالية التي تتجه نحو الإبداع والتطوير.

### المطلب الرابع: أثار العولمة والتحولات التي فرضتها على إدارة الموارد البشرية

من أهم مظاهر العولمة هي التطورات التقنية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هذا ما يستدعي من منظمات الأعمال وبالخصوص إدارة الموارد البشرية تكوين موارد بشرية ذات مهارات عالية تسير هذه التطورات والتكنولوجيا الحديثة، ويمكن عرض أهم التحولات في الدول النامية وفي الدول المتقدمة كما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أ- على المستوى الدول المتقدمة:

- تزايد التفاوت في الدخل بسبب الضغوط التي تؤدي إلى نقص وانخفاض الأجور لفئات معينة من العاملين بفضل التغيير التكنولوجي وزيادة التحرير الاقتصادي والتجاري وتراجع الحركات النقابية.
  - تراجع دور الاتحادات العمالية.
  - التحول التدريجي نحو استخدام العمال المؤقتة.
  - زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل إلى 80% من العمالة الكلية في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية.
  - تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي نتيجة زيادة العمالة المؤقتة مما أدى تقليل ضغطهم من أجل زيادة الأجور والموافقة على زيادة عدد ساعات العمل.
  - تراجع أوضاع المتقاعدين مما سيؤدي إلى دفع المزيد من الضرائب أو المساهمات حفاظا على مستوى التقاعد أو القبول بخفضه وهذا بغرض تقليص تكلفة العمل والتي تعد العائق الأكبر أمام الصناعات الغربية للمنافسة في إطار العولمة خاصة مع تزايد كبار السن في تلك البلدان.
  - البطالة حيث تعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجة للإنتاجية تؤدي إلى إزدياد نسبة البطالة وتراجع في داخل العمل كما أن اندماج الشركات بهدف زيادة قدرتها التنافسية يؤدي بدوره إلى الاستغناء عن أعداد كبيرة من العاملين فالبطالة تسجل معدلات عالية نتيجة إعادة الهيكلة التي تنتهجها الشركات وتغني مشكلة البطالة في دول الاتحاد الأوروبي إلى صرامة سوق العمل وسخاء نظام التقاعد وارتفاع الأجور مما يدفع المنظمات إلى الأحجام عن توظيف عمالة جديدة.
- ب- على مستوى الدول النامية:

- الأجور: تضع كل أنظمة لتحديد الأجور بشكل يضمن سد حاجات العمال الأساسية وتنظيم أساليب حمايتها وتقاضيها الزيادات ضمن قاعدة الأجور الواحدة للعمل الواحد دون تفریق في الجنس كما يتم ربط الأجر بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجر فإذا زاد إنتاجه على المعدل المقرر يمنح أجرا إضافيا على الإنتاج الزائد ومع الدعوة إلى العولمة وتحرير التجارة فإنه من بين الآثار الناجمة عنها تقليص الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة والتحويل بعضها إلى خدمات مأجورة بأسعار السوق إضافة إلى دفع أسعار الطاقة المستخدمة في المنازل كل ذلك يؤدي إلى زيادة نفقات

<sup>(1)</sup> هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الأخوة منتوري قسنطينة، 2005، ص 34.

- الأسرة مقابل الحصول على تلك الخدمات وبالتالي تصبح تكاليف الحياة أكبر من ثبات الأجور وعدم ارتفاع بنسب ملائمة مما يعي تخفيضا فعليا لقيمة الأجر الحقيقي الذي كانت تدعمه النفقات الحكومية بشكل غير مباشر.
- **حق العمل:** تنص التشريعات على أنه لكل مواطن قادر في العمل الذي يمكنه من كسب عيشة وحياة كريمة وعلى الدول تهيئة فرص العمل عن طريق خطط وبرامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين في سن العمل، إن هذا الالتزام الذي اعتمده معظم القوانين وفي جميع دول العالم دون استثناء بدأ في التراجع في ضوء تخفيف القيود المفروضة على التشغيل وزيادة الاستثناءات وفتح المجال الخيار والتفضيل وتراجع مكاسب التشغيل المربوطة بتطبيق النصوص والتعليمات بدقة.
- **برامج التدريب:** سبق للدول النامية أن أولت برامج الإصلاح الاقتصادي إلى التخفيض من النفقات العمومية للدول وتخفيض مجالات الدعم الاجتماعي سيؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على استمرارية مراكز التدريب المهني وتطوير برامجها وخططها.
- **فرص التشغيل:** تتأثر فرص التشغيل بظاهرة العولمة حيث صاحبت هذه الأخيرة تطورات هائلة في مجال التكنولوجيا والمعرفة وقد كادت تحدث بطالة مؤقتة ولكن سرعان ما يعادل سوق العمل أوضاعه وتحسن مهارات العمل ويزداد النمو وتفتح أسواق جديدة فتزيد معها الوظائف والتخصصات الجديدة إلا أن التكنولوجيا الحالية لعصر العولمة تعجز إلى حد ما في توفير فرص التشغيل وذلك يرجع إلى الأسباب التالية:
- ✓ **تكنولوجيا الرائدة** حاليا هي تكنولوجيا المعلومات وقد هددت هذه الأخيرة المهارات الفنية في العديد من المجالات التي أصبح يغني عنها تدخل الآلة، ولهذا أصبحت المعارف التي تكتسبها العمالة تضعف أهميتها بسرعة فقد فاقت القدرة على الابتكار تعلم الجديد في أهميتها الخبرة المكتسبة من الممارسات السابقة وتوجه هذه المهارات حاليا لتهديد المهارات العليا وذلك باتجاهها إلى ما يعرف بالذكاء الاصطناعي ونضم صنع القرار.
  - ✓ **التأثير السلبي** للتكنولوجيا على فرص التشغيل سوف يلاحظ في الدول النامية وذلك بسبب تأثير هذه التكنولوجيات على أسواق العمل فالتجارة في عصر العولمة هي تجارة الخدمات وتحديدًا قطاع المعلومات ويقدر لهذه الصناعات الجديدة أن تتجاوز حاجز التريليون دولار ثانوية في وقت قريب ويقدر نموها بنحو 16% سنويا وهذه الصناعة وثيقة الصلة بالبحث العلمي وفي هذا المجال نجد دول العالم النامي لا تمتلك القدرة ولا تبذل الجهد الكافي لمسايرة هذا التطور.
  - ✓ **رفع الإنتاجية** في دول العالم النامي يتطلب المزيد من الاستثمار ومع ضآلة الاستثمار المحلي فإن الأمل ينعقد على الاستثمار الخارجي وفي عولمة رؤوس الأموال فإن الاستثمار يتجه نحو عدد محدود من البلدان ليست دول العالم النامي من بينها.

### المبحث الثاني: الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الكبير الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين لتحقيق أهدافها من خلال إنتاج أساليب إدارية وتكنولوجية حديثة، كاستخدام تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، وللاستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة ومساهمة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في عصر الحكومة الإلكترونية

لقد فرضت التحولات والتطورات التكنولوجية المتسارعة نفسها على إدارة الموارد البشرية كغيرها من المجالات الأخرى، وقد كان لتلك التحولات والتطورات آثار واضحة نتيجة لتبني المنظمات والحكومات مفهوم الإدارة الإلكترونية، كما ان التكنولوجيات الحديثة لها بعض الخصوصيات التي اهتمت بالدرجة بالموارد البشرية.

#### 1. التحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية في تطبيق الحكومة الإلكترونية:

تحولات المنظمات العامة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء أنشطتها وأعمالها، فالتكنولوجيا هي الأساس في التعامل مع الموظفين والموردين، ولكن على المنظمات العامة أن تعيد التشكيل الوظائف العمليات بها المتمثلة في نظم المحاسبة، الأجور، إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال توضيح التأثير الداخلي والخارجي لتطبيق التكنولوجيا الجديدة واستخدامها في إدارة المنظمات العامة.

حيث يواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية بالمنظمات العامة نتيجة لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية مجموعة من التحديات تتمثل في:<sup>(1)</sup>

- استقطاب واختيار أفضل العناصر التي يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المواطنين.
- الاستجابة للتغيرات في نظم وقوانين العمل والعمال والمرتبة على استخدام النظام التكنولوجية الحديثة.
- التحول من الاهتمام بالخطوط التكتيكية إلى تسهيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- إزالة سوء الفهم المتعلق بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تسهم في القيمة المضافة للمنظمات العامة.

ويمكن التغلب على التحديات السابقة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وتطبيق نظم التالية:

✓ نظم قواعد البيانات والحسابات: مديري الموارد البشرية يدركون أنهم بحاجة إلى تصميم وتطبيق النظم المالية والمحاسبية، الأجور، المشتريات، لأن بعضا من هذه النظم تمدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية كما أن مديري الموارد البشرية بالمنظمات العامة يمكنهم توفير وإعداد قواعد وبيانات التي تهتم بتكوين وتحليل البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

(1) مصطفى يوسف كاف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي، تكنولوجي-عولي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 371-372.



- ✓ نظم معلومات المنزلية: تتعلق هذه النظم بتوفير بعض البيانات والمعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية (المنزلية) المكونة للمنظمة، ومنها نظم إدارة الموارد البشرية وما بها من نظم فرعية مختلفة مثل الاختيار والتعيين، الأجور، الحوافز، تقييم الأداء والتدريب. وتوجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوفر لديها موارد مادية وبشرية كبيرة.
- ✓ نظم التطبيقات الخاصة: وهي نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة مثل نظم التعويضات والمنافع، التدريب، تنمية المهارات وتطويرها، وهذه النظم قد تستخدم بشكل مستقل لتوفير المعلومات اللازمة، أو تستخدم مع نظام المعلومات المركزي للموارد البشرية.
- 2- خصائص التكنولوجيا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:
  - إن منافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تنتج من تطبيق التكنولوجيا في هذه النظم وهذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص الآتية: (1)
  - ✓ التكامل: يعني التكامل إلى أي مدى ترتبط الوظائف المختلفة بالنظام الكلي للمنظمة، ويقصد بتكامل هنا تكامل معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات، إدارة المنافع، التنبؤ بالأجور.
  - ✓ قواعد بنائيات عامة مرتبطة معا: تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات من خلال توفير المعلومات عن النواحي الكلية المرتبطة بالمنظمة.
  - ✓ التكنولوجيا المرنة: شركات إنتاج الحاسب الآلي تقوم بتصميم نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، وهذه التطبيقات تتسم بالمرونة الكبيرة مثل نظم دعم القرارات ونظم التشغيل المتعلقة بالموارد البشرية.
  - ✓ المعلومات الأمانة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمدنا بمعلومات أمنة وذلك لحماية البيانات والمعلومات الموجودة في المنظمات العامة من الحصول عليها بطرق غير مرخصة وغير رسمية من قبل الآخرين.
  - ✓ تدفق العمل: وهي تعني بخطوات الحصول على الخدمة من المنظمات العامة، وتدفع العمل يتم من خلال إعادة المستندات والملفات إلكترونيا داخل المنظمة والهدف الرئيسي لتحسين الإجراءات الإلكترونية هو تقليل وإزالة فاقد العمليات وتبسيط العمل وتوفير التغذية مرتدة من العملية، خفض فترة النشاط، خفض الأخطاء في أداء الخدمة.
  - ✓ تنميط العمليات: بعضا من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونيا من خلال تنميط العمليات مثل خطوات الاختيار والتعيين وخطوات حساب الأجور والمرتبات والاستقطاعات والخصومات منها.
  - ✓ الأنترنت والمواقع الإلكترونية: بعضا من مكونات نظم إدارة الموارد البشرية التي تقدمها الشركات الرائدة في نظم تخطيط الموارد التي تتيح استخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية تخفض تكاليف الأداء، كما أن تطبيقات التوظيف يمكن الحصول عليها من خلال المواقع الإلكترونية الحكومية.

(1) مصطفى يوسف كاف، مرجع سابق، ص ص 372-374.

## 3. مكونات النظام الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من الأنشطة التي تؤدي من خلال إدارة الموارد البشرية وترتبط بالأهداف الاستراتيجية (Tomp Kins 1995)، ونضم معلومات إدارة الموارد البشرية لا تحتوي فقط على بيانات عن التوظيف في حزمة البرامج الجاهزة للنظام، بل تشمل عناصر أخرى مثل العمليات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية (Coriello) وهذه المكونات هي: (1)

- 1) إدارة الموارد البشرية: وهي إحدى مكونات نظام إدارة الموارد البشرية والتي تستخدم في تسجيل الأنشطة المتعلقة بالفرد منذ التحاقه بالعمل وحتى تقاعده، هذا المكون يهتم بتسجيل البيانات والمعلومات الأساسية الديموجرافية للعاملين.
  - 2) إدارة المنافع: هذا المكون يتعلق بجمع البيانات عن المنافع التي تمنح للعاملين في المنظمات العامة، كما أنه يقوم بوضع خطط المنافع وتنفيذها، كما أن النظم الرائد والحديثة لإدارة المنافع لديهم القدرة على تسجيل المنافع لكل عامل في المنظمة، وكذلك اختيار حزمة المنافع التي تناسب كل عامل.
  - 3) الأجور: يقوم هذا المكون في إنتاج الشبكات الخاصة بالأجور، وحساب الضرائب الخاصة بالعاملين، البيانات المتعلقة بالأجور وكيفية حسابها وكذلك يتم إعداد الاستقطاعات من الأجور والمرتبات.
  - 4) إدارة الوقت والعمل: تقوم النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة بتوفير الطرق الحديثة المستخدمة في توفير بيانات عن وقت الإنتاج وتكلفته، والنظم الرائدة والحديثة لإدارة الوقت والعمل تمدنا بمعلومات حديثة عن قدرات العاملين وصفات العمل، كما أن هذه النظم هي مكون رئيسي في نظام تكاليف المنظمات العامة.
- وخلصه القول أن قيمة بيانات نظم إدارة الموارد البشرية تدعم وتقوي وظيفة إدارة الموارد البشرية ذاتها، وقبل تطبيق نظم تخطيط الموارد فإن المنظمات كانت تنفق وقت ومجهود كبير في إعداد تطبيقات الحساب الآلي وقواعد بيانات عن مشكلات إدارة الموارد البشرية.
- أما الآن وبعد التطبيق والتنفيذ قواعد بيانات إدارة الموارد البشرية وتكاملها مع قواعد البيانات الأخرى بالمنظمة، كل ذلك أدى إلى زيادة قيمة الموارد البشرية ذاتها وبالتالي زيادة قيمة المنظمة ككل.

## المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة في زيادة المنافسة العالمية وزيادة الطلب من قبل المستهلكين، التنوع في مهارات القوى العاملة، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة.

## أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعرف كل من "Matheerly and lasoter" إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل منظم لإجراء التغيرات التنظيمية من خلال استخدام فرق العمل ومشاركتهم طرق التحليل الإحصائية، القيادة الإدارية وحل المشكلات وإدارة العمليات وبعبارة

(1) مصطفى يوسف كاف، مرجع سابق، ص 374-375.

أخرى فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة إجمالية كلية تتغير طبقاً للطريقة التي يؤدي بها العاملون أعمالهم ومهامهم وعلاقتهم بالآخرين بالمنظمة، والهدف من عملية التغيير هذه هو كسب رضا المستهلك سواء كان خارجي أو مستهلك داخلي (وهو الفرد أو الجماعة التي تحصل على مخرجاتها من العمليات داخل المنظمة).

ورغم تعدد المصطلحات والتعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة فإنها تدور حول مجموعة من المرتكزات الأساسية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل مسؤولية ضبط الجودة تعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجا والتالية مستهلكا ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابق للمواصفات وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائما ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس الوعي وايمان العاملين بالمنظمة واقتناعهم بأهمية الجودة بتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وتشجيعهم.

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل في المنظمات وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعامل بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها: (1)

أ- التغيير في أدوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين بظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

- الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.
  - فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فروع المشروعات التي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة، ويتم تصفية هذه بعد أداء هذه المهمة.
  - وهناك نوعاً آخر من فرق العمل وهو فريق تدفق العمل وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها، مثلاً خالياً العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى، هذه الوحدة تحتوي على معمل التحاليل، صيدلة، بعض الخدمات المساعدة، ولذلك فهي تشمل كافة المهارات المتنوعة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج.
  - مسمى الوظيفة: (المساعدين) في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل المساعدين وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

(1) خالد رجم، الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا، ورقلة، 2016، ص 62.

وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معا يعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالا، ولذلك فإن بيئة العمل المتفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعاملًا وخبرة، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوفر فيه صفات متعددة منها: مدى توفر المعرفة لديه، مهارات الاتصال، رؤية واسعة عن العمل، درجة العاطفة والألفة في التعامل مع الآخرين. كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربين لبقية العاملين، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات، اختيار العاملين وإدارة الجودة.

ب- التغيير في أداء العاملين: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك تغيرات حدثت في أداء العاملين وهذه التغيرات تمثلت فيه:<sup>(1)</sup>

✓ جمع البيانات عن العمليات ونتائج المترتبة عليها: تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في العمل الخاصة بهم.

✓ المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله فإنه هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة هي:

- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس المرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة وهذه النتائج قد تكون أولية مثل انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد.

- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية شهرية، ربع سنوية وسنوية تمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

- مكافأة جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد وهي تمنح في شكل نسبة مئوية توزع على فريق العمل ككل.

1. التدريب: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

2. تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين وإنما يوحد تقييم أداء فرق من قبل المرؤوسين وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

3. الأجور والحوافز: في ظل إدارة الجودة الشاملة فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز وهذه الأخيرة منها مادي وغير مادي مثل مشاركة العمل في وضع أهداف.

(1) خالد رجم، رشيد مناصريه، مرجع سابق، ص 62.

فهناك منظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها في العاملين يقومون بإجراءات تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت، ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافأة والحوافز.

• قسم الموارد البشرية: هو ذلك القسم الموجود بالمنظمة والذي يهتم بتخطيط وتنفيذ وتقييم السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة.

ونتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن قسم الموارد البشرية أصبح يتصل بما يلي:

أ- زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية وكذلك زيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقا لمعايير أكثر صرامة من ذي قبل.

ب- زيادة عدد الوظائف التي يقوم بها هذا القسم، نتيجة لزيادة العبء الملقى عليه في ظل تطبيق أداره الجودة الشاملة فاستحدثت وظائف جديدة مثل البحوث والموارد البشرية التي تقوم بجمع تسجيل وتحليل البيانات عن الموارد البشرية من حيث المصادر الحصول عليها ومزايا وعيوب كل مصدر وذلك لتكوين قاعدة بيانات الموارد البشرية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

ج- التدريب: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لازم على كل العاملين بالمنظمة وليس فقط المتخصصين، الخبراء، والمدربين، البرنامج التدريبي أهتمت بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط تحسين المهارات اللازمة لأداء العمل.

د- علاقات العمل: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها.

• اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية:

في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المنظمة ومنها الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية كما أن الاستراتيجية أيضا قد تغيرت وأصبح من أهم مبادئها التركيز والاهتمام بالعميل وذلك بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة.<sup>(1)</sup>

ثالثا: أثر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية:

إن التحول إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أثر على إدارة الموارد البشرية من خلال:

• إن فريق العمل مسؤول عن عملية التحسين المستمر أصبح ملتزما بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العامل في نفس اليوم واللحظة ولأداء ذلك فإن العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب.

• أصبح مديري الموارد البشرية مهتمين بالعاملين من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت وذلك للتعامل مع العمليات الإنتاجية المختلفة.

<sup>(1)</sup> خالد رجم، رشيد مناصريه، مرجع سابق، ص 62.

- أصبح فريق الإنتاج قادر على القياس، التحليل، الإبداع، ولكن تنقصه مهارة عرض أفكاره من خلال المناقشات ولذلك فهو بحاجة إلى التدريب يتعلق بكيفية عمل المناقشات والحوار.
- زادت ملكية العاملين للعمليات والتحسينات بالمنظمة وانخفضت عملية الرقابة عليهم من قبل رؤسائهم.
- المديرون بالمنظمة أصبحوا على علم تام من خلال الاتحاد مع شركات أخرى أو من المصادر الخارجية الأخرى بأن المنظمات الجيدة لها نفس المواصفات وتسير في نفس الاتجاه الصحيح أي أن هناك مواصفات للمنظمة الجيدة فأي منظمة لكي تكون جيدة يجب أن تتوفر فيها هذه الصفات.

#### رابعاً: صعوبات تطبيق الإدارة الموارد البشرية للجودة الشاملة:

- صعوبة تحديد الرؤية عن الفترة المستقبلية: الإدارة العليا يجب أن تقوم بالتقييم المستمر لكل من المهمة والسياسة الخاصة بالمنظمة، كما يجب أن تكون المهمة محددة بشكل واضح حتى يمكن تحديد الأهداف بدقة ووضوح، وكذلك تحديد دور كل إدارة وقيم في تحقيق هذه الأهداف كما أن تصرفات الإدارة يجب أن تكون محددة بشكل واضح في السياسة الجديدة للمنظمة مما يؤدي إلى تدعيم تطبيق السياسة الجديدة.
- نقص التدريب والتعليم الخاص بطرق إدارة الجودة الشاملة ومهارات حل المشاكل إن أي تدريب أو تعليم يجب أن يحدث أثناء وقت العمل وذلك لتوفير فرص التعلم بواسطة الأداء، فالتعليم والتدريب يجب أن يماثل ظروف العمل الحقيقية ومشاكله ومهارات حل المشكلات يجب أن تتطور بواسطة تعريف المشكلات وطرق حلها.
- عدم توفر البيانات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة.
- نقص إلتزام الإدارة العليا إن استراتيجية الجودة الشاملة تتطلب التزام كامل وإيمان بأهميتها من قبل الإدارة العليا بالمنظمة.
- نقص الاهتمام أو عدم وجود يؤدي إلى فشل استراتيجية الجودة الشاملة ولنجاح التطبيق فإن الإدارة يجب أن توضح الغرض من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكل العاملين بالمنظمة.
- صعوبة تحديد المقاييس والمؤشرات التي تعكس بشكل حقيقي أهداف المنظمة وهذه المشكلة ترتبط بمشاكل تحديد الأهداف سواء الفردية أو التنظيمية للمنظمة وللتغلب عليها نجد أن لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة فإنه يجب تطوير مقاييس ومؤشرات على مستوى الوحدات الوظيفية وأن تعكس هذه المؤشرات مستويات الأداء والتميز فيها.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية

اهتم الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ببحث أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية على أداء المنظمة حيث أنه يمكن أن تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بها وذلك لأن سياسة الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من منظمة إلى أخرى، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها.

(1) أحمد تى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2011، ص 313.

## أولاً: الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية

عرف Kother الميزة التنافسية بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها ومحاكاتها. ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب نفوذ إلى التميز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل التالية:<sup>(1)</sup>

- أ- الكفاءة المتفوقة: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالمية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة كما أن الاستراتيجية المناسبة والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.
  - ب- الجودة المتفوقة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات والجودة العالمية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقلل الجهد والوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.
  - ج- الإبداع المتفوق: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب مختلف عن المنافس.
  - د- الاستجابة المتفوقة لدى العملاء: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة بإحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الإحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى الجودة ويصعب على المنافسين تحقيقه.
- والميزة التنافسية والتي تعني مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع والخدمات عن المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين.

## ثانياً: العلاقة بين إدارة واستراتيجية النشاط

في معظم المنظمات فإن إدارة الموارد البشرية ترتبط بعملية تخطيط وتنفيذ استراتيجية النشاط وبافتراض العنصر البشري من العناصر الضرورية في تكوين وتنفيذ القرارات الأساسية بالمنظمة عليها أن تنفذ استراتيجيتها لإدارة هذه المورد وربطه بالاستراتيجية الكلية للمنظمة، وذلك من خلال أربعة روابط.<sup>(2)</sup>

- أ- الإداري: والاهتمام ينصب على المنتج، السوق، العمال التنفيذيين، ويتم الحصول على أفضل الأفراد عندما تحتاج إليهم وهذه هي مهمة إدارة الموارد البشرية.
- ب- أحادي الاتجاه: بمجرد أن يتم وضع استراتيجية النشاط، فإننا نتأكد أن الموارد البشرية قد فهمت وإستوعبت حاجات وأهداف المنظمة، كما أن المنظمة تقوم بحث الأفراد على الاستجابة لهذه الحاجات من خلال برامج إدارة الموارد البشرية المناسبة.
- ج- ثنائي الاتجاه: في هذه الحالة يوجد ارتباط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية النشاط ولذلك يتم تصميم وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية والتي تشمل الاختيار، والتعيين تدريب وتنمية، العاملين، تقييم لأداء.

(1) سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، مصر، 2006، ص 12.

(2) نفس المرجع، ص 15.

د- التكامل: في هذه الحالة فإنه يتم تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتسويق الموارد البشرية بشكل متكامل وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الجدول رقم (01): نوع الروابط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط

متكامل	ثنائي الاتجاه	أحادي الاتجاه	الإداري	
تدعيم ثابت ومستقر	درجة مرتفعة من التدعيم	تقديم جزئي	عدم وجود ارتباط	نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية على استراتيجية النشاط
تعظيم ممارسة الموارد البشرية من الميزة التنافسية.	تحسين ممارسة الموارد البشرية من الميزة التنافسية.	أثر محدود لممارسة الموارد البشرية	ممارسة الموارد البشرية تخفض من الميزة التنافسية	نتائج أثر ممارسة الموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

Source: fattler, M, Achieving competitive advantage through strategic human resource management, hospital and health services administration. (vol.35, no, fall 1990), p 35.

من الشكل السابق يتضح ما يلي:

1. في ظل المدخل الإداري فإنه لا توجد علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط وعلى ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي فقد المنظمة للميزة التنافسية للمنظمات الأخرى.
2. في ظل العلاقة أحادية الاتجاه: فإن استراتيجية الموارد البشرية تدعم جزء من الميزة التنافسية للمنظمة.
3. في حالة العلاقة ثنائية الاتجاه: فإن الوضع أفضل من الحالة السابقة ولكننا لمنصل بعد إلى الوضع الأفضل والأمثل.
4. المدخل التكاملية: وفيه يحدث تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية النشاط ومرحلة التكامل هذه مرغوبة لأنها تسمح لكل الأهداف وتقدير الإمكانيات اللازمة لتنفيذها، كما أن الإدارة العليا تدعم استراتيجية الموارد البشرية من خلال المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذها ونتيجة لذلك فإن تدعيم استراتيجية الموارد البشرية يؤدي إلى تدعيم استراتيجية النشاط.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، مصر، 2006، ص 15.



## المبحث الثالث: انعكاسات الفكر الإداري الحديث على إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت تطورات هائلة وسريعة في المفاهيم الإدارية الحديثة، وكان لها الأثر في تغيير النظرة إلى المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية، حيث أثرت هذه التحولات الفكرية لمفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراً واضحاً على إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت لها أبعاد دولية وتوجهات جديدة نحو إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بانعكاسات الفكر الإداري للحديث على إدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: تأثير التحولات الفكرية في الإدارة وتقنياتها على إدارة الموارد البشرية

لقد كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم الإدارة وتقنياتها الحديثة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:<sup>(1)</sup>

1. تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى كونها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
2. الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية.
3. الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا فقط أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيم إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
4. إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية، للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
5. الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي، وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف منظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
6. النظر إلى مهام إدارة البشرية باعتبارها متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى.
7. احتساب تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار، وليس مجرد نفقات إدارية دون مردود.
8. إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية، والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
9. اعتماد مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، وجعل مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية في منزلة العملاء الداخليين الذي يجب العمل على إرضائهم.

<sup>(1)</sup> <http://www.moqatel.com> (consulté le 19/05/2022)

10. نشر فكرة إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، وأن كلا منهما مسؤول عن الموارد البشرية، وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي بشؤون الموارد البشرية.

والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات، قد وجدت طريقة للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور، يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

### المطلب الثاني: الأبعاد الدولية في إدارة الموارد البشرية

إن التطورات الحاصلة في مجتمعنا المعاصر، والتي ميزتها العولمة بالدرجة الأولى، جعلت من المتغيرات والعوامل المؤثرة في إدارة وتسيير المنظمات، ومنها إدارة الموارد البشرية، ذات طابع دولي، وهو ما جعل الأسس والمقومات التي تتبناها أي منظمة مستمدة من بيئة دولية منفتحة، ولم تعد مقتصرة على المستوى المحلي، إذ لا يمكن مثلاً الحديث عن إدارة الموارد البشرية المحلية أو الوطنية لدى الشركات المتعددة الجنسيات أو المنظمات التي تعمل على مستوى دولي، حيث تبلورت فكرة إدارة الموارد البشرية من المنظور الدولي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

### أولاً: إدارة الموارد البشرية الدولية

#### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية

ينقسم أعمال إدارة الموارد البشرية الدولية إلى ثلاثة أصناف رئيسية وهي: ممارسات إدارة الموارد البشرية والمستخدمين المغتربين في الشركات الدولية، ممارسات إدارة الموارد البشرية ومواطنو الدولة المضيفة كمستخدمين في الشركات الدولية، وأنظمة التوظيف في المقارن.

توجد قضية حاسمة في إدارة الموارد البشرية ومواطنو الدولة المضيفة وهي المدى التي تختاره الشركات الدولية لتحويل نظامها الإداري الوطني أو العالمي لشركة تابعة أو تسمح لشركة التابعة في تطوير ممارسات التوظيف متجذرة في الممارسات الأصلية.

ويعتمد هذا المفهوم على مدى العوامل المتضمنة لتكيفية سوق الشركات الدولية وهل هو تركيب موحد عالمياً أو متنوع، وأهمية المنظمات التابعة لعمليات الشركات الدولية العامة، وأهمية سلوك المستخدم المعين كمصدر الميزة التنافسية في الشركات الدولية، والدرجة التي تسيطر فيها الشركات الدولية على المنظمة التابعة كما في الشركات المتحدة والمدى الذي تختلفا فيه ثقافة الدولة المضيفة وقوانين التوظيف عن الموطن الأصلي للشركات الدولية، أي الاختلافات الكبيرة في نقل ممارسات الوطن، ويختلف العمل التجريبي على نقل ممارسات إدارة الموارد البشرية من بلد إلى آخر<sup>(1)</sup>.

(1) يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص325.

## 2. القضايا الثقافية والجنسية في إدارة الموارد البشرية الدولية

معظم اهتمامات العمل في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية تهتم بدراسة طرائق الثقافة الوطنية وتأثيرات ممارسات التوظيف في الدول المضيفة وخلق ثقافة التقييدات فيما يتعلق بقدرة الشركات الدولية على تحويل ممارسات التوظيف للبلدان المستضيفة.

وهناك أبعاد مختلفة للثقافة المتميزة والخاصة لبعض القياسات هي أربعة أبعاد، جميعها متعلقة بسلوك العمل وهي:

- (1) الفردية/الجماعية: وهو المدى الذي يتحكم بحياة الشخص اعتماداً على الأهداف الشخصية أو أهداف المجموعة.
- (2) تفاوت ميزان القوى: وهو المدى الذي يقبل فيه الأشخاص ذوي المنزلة الأوطأ بمفهوم تأثير تشريع القوة لأشخاص ذوي منزلة مرموقة، وتربط أبعاد ميزان القوة مع الأبعاد الفردية والجماعية، لذا فإن الثقافات الفردية تنخفض عموماً عند انعدام تفاوت ميزان القوى وتنمو الثقافة الجماعية بشكل ملحوظ.

(3) الذكور/الإناث: وهو المدى الذي يحدد الصراعات العدوانية في المجتمع مقابل العلاقات الجيدة والحياة الهادئة. وتميل ثقافات "الذكور" إلى سيطرة الآباء، بينما تميل ثقافات الأنوثة إلى عدم المساواة بين مختلف الأجناس. ولا يبدو هذا البعد مرتبطاً بالتنمية الاقتصادية أو الموقع الجغرافي.

- (4) تجنب الحيرة والشك: وهي الثقافات التي يهيم على أفرادها القلق جراء التغيير والخطر.

وما يزال العمل محدوداً خصوصاً على قضايا الجنس في مجال إدارة الموارد البشرية بعض الشيء، كقضية بروز المرأة في المواقع الإدارية المتقدمة والتركيز على بعد الثقافة الوطنية التي تلعب دوراً أساسياً في ترويج حصول المرأة على المناصب المتقدمة. فبعض الدراسات تقترح بأن الثقافة تلعب بالتأكيد أقصى الدور المباشر في توليد فرص العمل للنساء، وتميل الثقافات الفردية إلى التأكيد على الإنجاز والاستحقاق الشخصي كقاعدة لقابلية الحركة، بعكس الثقافة الجماعية، وهكذا فالبعد الفردي يتعلق إيجابياً بإيجاد فرصة عمل للنساء في المواقع الإدارية.

وتقترح بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة (Rosenzweig @ nohria 1994) بأن تركيب جنس القوة العاملة في شركات التابعة إلى الشركات الدولية تتوافق مع معايير الدولة المضيفة.

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية العالمية

نظراً لشيوع فكرة العولمة فقد ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية كمفهوم حديث ناجم عن الانفتاح على العالم وإعطاء البعد الدولي لإدارة الموارد البشرية، وفيما توضيح لهذا المفهوم:<sup>(1)</sup>

## 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية:

يبقى مصطلح العالمية المستخدم بشكل واسع، ذا معنى غير واضح وغير مفهوم خصوصاً بين المناشدين بها والمؤيدين لها فهو غالباً أكثر بما هو ليس عليه بدلاً من هو؟

(1) يوسف حجيم الطائي، المرجع نفسه، ص 367-379.

فقد قال Rosenou أن العالمية (Globalisation) ليست هي العولمة (Globalism) التي تطمح للوصول إلى حالة تكون فيها القيم متاحة لأفراد العالم كافة، بيئتهم وأدوارهم كمواطنين ومستهلكين أو منتجين وكما أنها ليست الكونية (Universalism) التي هي القيم التي تشمل أو تحتضن الإنسانية جميعاً افتراضياً أو واقعياً.

لا يوجد تعريف محدد متفق عليه للعالمية وبالْحَقِيقَة فإن مدى المعاني والتسميات المرافقة لهذا المصطلح أخذت بالتوسع والزيادة بمرور الزمن بدل من التحديد أو التقليل. فقد علق (tomas) مسؤول البنك الدولي قائلاً إن العالمية هي (عملية تصغير العالم وتقليل المسافات وتقريب الأشياء). كما عرفت من قبل صندوق النقد الدولي (IMF) على أن العالمية الاقتصادية هي (تاريخية نتيجة للإبداع البشري والتقدم التكنولوجي، أو هي عملية تشير للتكامل المتزايد للاقتصاد حول العالم لا سيما من خلال تدفق المالي والتجاري).

وأضاف (Dessler) معرّفاً العالمية إنها (عمليات قيام منظمات الأعمال بتوزيع إنتاجها على مستوى العالم والأخذ بتقنيات الإنتاج الحديث بهدف غزو أسواق الدول).

وأما (Parke) فقد وصفت العالمية بأنها (غياب الحدود والفواصل في التجارة بين الأمم، وبالتالي فإنها تمثل التحرك أو التغيير في الأنماط التقليدية للتجارة والاستثمار والإنتاج الدولي).

وسوأنّا كانت الشركة تمتلك (100) موظف أو موظف واحد يعمل في الخارج، فإنه ليس من المبكر جداً في تطوير مجموعة من المرشحين المؤهلين المستعدين والقادرين للعمل في المهام الدولية المستقبلية. أن مسألة إيجاد الموظفين المناسبين لهذه المواقع الحساسة هي مهمة مستمرة ومعقدة، ولا بد من إنجاز بعض المهمات قبل الحاجة لاختيار مهمة معينة. وستساهم هذه العملية في تخفيض الجهد على كل شخص ويوفر للمنظمة مدخرات الكلفة، وتكلف المهام الفاشلة، والخروج عن المهن، وعوائد الخزينة، كلف كثيرة، وفي أغلب الأحيان هي نتيجة عملية مسرعة.

إن تطوير مجموعه المرشحين المناسبين للمهام الدولية هي عملية تدعم نظرة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية العالمية.

وتبدو المهمة أكثر من وظيفة تقنية، حيث الخبرة التي تؤثر على نجاح الوظيفة الدولية.

## 2. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية العالمية:

أشار (Taylor) وزملائه إلى أن هناك عدة خيارات على الإدارة العليا اتخاذها في تبنيها الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية العالمية وهي:

(1) الاستراتيجية التكيفية: والتي تتميز بتماسك داخلي واطئ ما بقية الشركة، وتمامك خارجي عال مع البيئة المحلية ونقل قليل للممارسات.

(2) الاستراتيجية التحررية: وتعكس تكامل عال لأنظمة إدارة الموارد البشرية للوحدة الثانوية غير الشركة، استنساخ وتقليد الممارسات المطبقة في المركز العام.

(3) الاستراتيجية التكاملية: وتمثل تكامل عالمي كبير مع بعض التمايز المحلي، ونقل ذو الاتجاهين لممارسات إدارة الموارد البشرية ما بين المركز العام والوحدات الثانوية.

حيث يعتمد اختيار استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجية العالمية المتبناة من قبل الشركة، وكما يأتي:

- (1) استراتيجية متعددة المحلية: تعد الوحدة الثانوية وحدة مستقلة وبذلك تتبنى الشركة استراتيجية تكيفية لإدارة الموارد البشرية.
- (2) الاستراتيجية العالمية: تعد الوحدة الثانوية وحدة أعمال تابعه للمركز العام، وبذلك تتبنى الشركة استراتيجية تحاورية لإدارة الموارد البشرية.
- (3) إستراتيجية المتعدية الوطنية: تعد الوحدات الثانوية كوحدات عمل متداخلة، وبذلك تتبنى شركة الاستراتيجية التكاملية لأنظمة إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة.

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة وتحديد وتعريف خصائص النشاطات الاقتصادية وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجاً مع تعقيد مالي في المنظمات أصبح يتطلب تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية.

ويمكن فيما يلي توضيح أهمية إدارة المعرفة وآليات تأثيرها في مجال إدارة الموارد البشرية:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

الإدارة بشكل عام هي فن وحسن استغلال الموارد المتاحة والعمل بإتقان وإدارة المعرفة هو علم يعتمد على قاعدة الخبرة في التعامل مع المواقف والمشاكل التي تواجه الموارد البشرية في العمل وتصنيف قيمة للمعلومات والمنظمة تسعى لتحقيق أحسن أداء.

إدارة المعرفة عرفها wiig على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكر والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يجرى تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.

#### ثانياً: العلاقة بين إدارة المعرفة الموارد البشرية والتعلم

إن البشرية أصبحت جوهرية إدارة المعرفة حيث أصبح المورد البشري الأكثر أهمية في النظام اقتصاد المعرفة ويتمثل في المواهب، كما أصبحت المواهب موضع منافسة في سوق الاقتصاد القائم على المعرفة. كما يرى uma MH، 2014 أن الموارد البشرية تقوم بالتركيز على تعزيز جهود الأفراد وتعاون الفريق التعاوني للوحدة التنظيمية للرفع من المعرفة الجماعية للمؤسسة، أيضا الموارد البشرية تؤدي دوراً رئيسياً في رعاية وتعزيز إدارة المعرفة من خلال مبادرات التعلم ومبادرات تغيير الثقافة كذلك الموارد البشرية هي القادرة على القيام بدور مسير وفعال وإعطاء التعزيزات الإيجابية لإدارة المعرفة.

(1) محمود عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 119.

### ثالثاً: دور إدارة المعرفة بتنمية رأس المال الفكري

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لدى الأفراد.
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية.
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية خلال الاختراع والابتكار.

### رابعاً: خارطة الطريق واستخدامها في تطبيق إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية

يعد بناء الخرائط المعرفية واحد من أهم التحديات في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة وعرفها الكيسي بأنها عرض صوري للعلاقات والمعلومات التي تم أسرها أول الحصول عليها والتي تمكن من الاتصال وتعلم المعرفة عن طريق الإشراف على الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المتنوعة وعلى مستويات متعددة من التفصيل وفيما يلي استخداماتها:

- تحديد المعارف الأكثر أهمية لأعمال المؤسسة والموارد البشرية التي تمتلك هذه المعارف.
- تحديد الأهداف المرجوة من إدارة المعرفة التي تم تحديدها.
- تحديد وسائل وتقنيات إدارة المعرفة المناسبة.
- وضع خطة لإدارة المعرفة بالمنظمة ومربطها بالاحتياجات من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية.
- التأكد من مناسبة الخطة وتحقيقها للأهداف المرجوة ووضع آليات لقياس ذلك.
- وفي خارطة التاريخ المقترحة يمكن أن يدعم كل مرحلة منها إطار يتم من خلاله توجيه المستخدم بشكل سليم.
- يستحسن وضع الأطر الأربعة في برامج الحاسوب بحيث يكون وضع الخطة أكثر انتظاماً.
- يجب مراعاة أن تطبيق الخطة ستواجه معوقات كثيرة ولذلك لا بد من دعم الإدارة العليا للخطة.

### المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الوظيفية ووظائفها الإدارية.

### أولاً: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث أصبح لهذه الأخيرة دور استراتيجي يتطلب توفر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمفهومها "هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظام المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات.

### ثانياً: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة وذلك لتزويدها بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا ونلخص أهم النتائج في تطبيقها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- توفر للعاملين وللمدراء التشغيل دوراً كبيراً في تنفيذ الخطط لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية.
- المنظمات التي تعتمد التوجه العقلاني باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سيكون طاقم أصغر كافي لإدارة الموارد البشرية إذا استخدم العاملون ومدراء تشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الإنترنت.
- المنظمات التي تعتمد على التوجه التحويلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية سيكون من الضروري توفير خبراء في إدارة الموارد البشرية وذلك لصياغة الخطوط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً: وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الداعمة لإدارة المعرفة.

ساهمت وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في تسهيل عمليات المنظمة حيث أصبحت المعرفة تنتقل أكثر من السابق من العاملين بالأقسام المختلفة وهذا ما أدى إلى زيادة تنافسها ومن أهم الوظائف ما يلي:<sup>(2)</sup>

1. الإنترنت أداة لنشر ومشاركة المعارف في المنظمة:
 

يمكننا أن نقول مهام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باستخدامات الإنترنت مع عمليات إدارة المعرفة حيث أن الإنترنت تقدم الدعم اللازم لنشر المعرفة بالمنظمة وتسهيل عملية التعلم التنظيمي.

فالبريد الإلكتروني يمثل أفضل الحلول لنشر المعرفة لما توفره من عملية الاتصال اليومي بين الأفراد بدعمه لنقل الوثائق المرقمة في أسرع الأجل حيث أن الخدمة التي تقدمها الأنترنت من خلال الأرشيف الإلكترونية للوثائق تسمح بالوصول إلى المعرفة بسهولة ويسر وتساعد على نشر الذاكرة التنظيمية لدى العاملين، كما يمكن للأنترنت أن تكون داعماً مهماً لاكتساب وخلق المعرفة بما تقدمه من تسهيلات لعملية التعاون والاتصال بين أفراد المنظمة فمثلاً عقد المؤتمرات بواسطة الفيديو يسمح بتداول المعرفة الغير مرمزة بين أفراد المنظمة دون مراعاة عامل التواجد الجغرافي الموحد بينها يسهل المنتديات عملية تقاسم المعرفة خلال نظام سؤال/ جواب.
2. التوظيف الإلكتروني ودوره في جلب المعرفة:
 

تعتمد المنظمات الساعية لتحقيق الميزة التنافسية على الإنسان لأنه يفكر ويحلل ليصبح تفكيره إبداعياً، والتوظيف الإلكتروني من العناصر الحديثة المهمة لاستقطاب عمال المعرفة للمنظمة الحديثة بما يوفره من إمكانية الوصول إلى هذه الفئة من العمال مهما كانت مواقعهم الجغرافية ودون حدود زمنية، لذا تسعى المنظمات إلى تطوير المحتملين إلى وضع سيرتهم

(1) عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل النظرية الحديثة، مدخل تحليلي، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 104.

(2) عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 104.

الذاتية لمصلحة المنظمة، وتطوير عمليات الاختيار الإلكتروني لإستبقاء أفضل المؤهلات المعرفية من الهائل من السير الذاتية المستقبلية.

### التكوين الإلكتروني:

إن التكوين عن بعد طريقة لاكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتكوين عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة ومنه العامل المشترك بين التكوين الإلكتروني وإدارة المعرفة هو تركيز كلاهما على كيفية السماح للمنظمات والأشخاص من تحسين عملية اكتساب المعرفة، ففي بيئة اقتصادية تتسم بعدم الاستقرار، عدم اليقين والتغير المستمر يكون التعلم والمعرفة والابتكار أفضل ضمانات البقاء لدى المنظمات للتأقلم حيث تمثل العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة حلقة جيدة حيث بإختصار يمكن القول بأن التكوين الإلكتروني كامتداد طبيعي للتسيير اللازمة للعمل في بيئة تفرضها متطلبات الإدارة الإلكترونية وتتفاعل هذه التوليفة باستمرار داخل الكل والمتمثل في اقتصاد المعرفة.



## خلاصة:

من خلال دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية اتضح بأن منظمات الأعمال اليوم تواجه مجموعة من التحديات في بيئة الأعمال، هذه التحديات فرضتها ظاهرة العولمة وما صاحب ذلك من تطور التكنولوجيات الحديثة والتوجهات الفكرية الإدارية الحديثة، والتي كان لها انعكاسات وتأثير كبير على وظيفة إدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر من الوظائف الرئيسية على مستوى المنظمات، لذا فكثير من الخبراء يؤكدون على ضرورة إعادة توجيه إدارة الموارد البشرية من إدارة محلية إلى إدارة عالمية التي تأخذ خصوصية معينة.

حيث أن بيئة عمل المنظمات المعاصرة المتميزة بالانفتاح والتدويل في الأنشطة والعمليات والاستفادة من سياسات الانفتاح التي تبنتها أغلب دول العالم، والتي عززتها التكنولوجيا الحديثة والانترنت بالإضافة إلى تطور أهمية المعرفة واكتسابها قيمة أدت إلى ظهور اقتصاد المعرفة وإدارة المعرفة، كل هذه التطورات الحاصلة في بيئة عمل المنظمات أدت إلى حدوث العديد من التأثيرات في مختل جوانب إدارة الموارد البشرية، وحققت العديد من المزايا كما فرضت العديد من التحديات.

## **الفصل الثالث:**

**الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**

**في اتصالات الجزائر - قالمة -**

## تمهيد:

بالنظر للتطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، والتي ترجع أساسا إلى العديد من العوامل والمتغيرات التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة، وعلى رأسها ظاهرة العولمة، وما رافقها من متغيرات كالتكنولوجيات الحديثة والتوسع في استخدام شبكة الانترنت والتحول من الاقتصاد الصناعي نحو اقتصاد المعرفة، بالإضافة الى التطورات الفكرية الادارية التي رافقت هذه التحولات ونتاجت عنها.

نجد أن المؤسسات الاقتصادية والخدماتية الجزائرية، عمومية كانت أو خاصة، مجبرة على مسايرة والتكيف مع تلك التحولات، وذلك بغرض الاستفادة من المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تلك التحولات ومواجهة التحديات التي تفرضها. في هذا الإطار، وفي إطار دراستنا الميدانية على مستوى مصلحة إدارة الموارد البشرية في مديرية اتصالات الجزائر - قلمة - حاولنا إسقاط ما رأيناه في الجانب النظري على حالة هذه المؤسسة " اتصالات الجزائر "

وقد تناولنا العديد من الجوانب التي تعنى بالتحولات والتطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ومن هنا فقد تطرقنا لمجموعة من العناصر ضمن ثلاثة مباحث كما يلي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ المبحث الثاني: التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ المبحث الثالث: استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات، حيث أنها تنشط على المستوى الوطني، وتسعى إلى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، الاستقطاب، والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز) وتحقيق التميز المؤسسي لدى مواردها البشرية.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، كان 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، تنشط على المستوى الوطني ويقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري، ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45 بالمائة تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 ستون مليار دينار حوالي 40 بالمائة منها مداخيل الهاتف الثابت و 15 بالمائة انترنت ADSL.

#### المطلب الثاني: نشأة وتطور مؤسسة " اتصالات الجزائر "

لقد ارتكز الإطار التشريعي والتنظيمي المسير لقطاع البريد والمواصلات على المرسوم التنفيذي 89-75 لـ 30 ديسمبر 1975، والإصلاحات التي مست القطاع ابتداء من سنة 2000م، وضعت إطار قانونيا جديدا تجسد بإصدار قانون رقم 03-2000 لـ 20 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، حيث تم فصل كل من النشاطات البريد وتلك الخاصة بالاتصالات.

وذلك لمحاولة النهوض بكل قطاع على حدي لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في العالم، وكذلك لتوسيع نطاق الاتصالات في الجزائر من حيث تسهيل العملية الخدمية والسير الحسن للإدارة لتقسيم الوظائف والمهام حسب طبيعتها البريدية والاتصالية.

وبذلك كان ميلاد مؤسسة " اتصالات الجزائر " المتعامل التاريخي، وهي مؤسسة عمومية تأسست سنة 2003 م في الجزائر ذات أسهم مقرها بخيار الشمس الحراش - ومدتها 99 سنة، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبليس - وخدمات الأنترنت والاتصالات الفضائية، وقد دخلت رسميا في العمل بتاريخ 01 جانفي 2003م. ولخدمة زبائنها في مجال الهاتف لثابت (السلكي واللاسلكي) والأنترنيت، وخدمات التلكس، والفاكس، وضعت وكالات عبر 48 ولاية بحيث لكل ولاية وكالة.

والوكالة التجارية للاتصالات بقالملة هي خلية رئيسة قاعدية ناشطة ذات طابع تجاري الخدمي، توكل إليها مهمة تقديم جميع خدمات مؤسسة " اتصالات الجزائر " لزبائنها، أي أنها تعتبر القبلة والواجهة لزبائن المؤسسة.

## المطلب الثالث: مجال نشاط وأهداف مؤسسة الاتصالات الجزائرية

مؤسسة " اتصالات الجزائر " تعتبر رائد في سوق الاتصالات، ويظهر ذلك من خلال موقعها التنافسي، حصتها السوقية، وتنوع خدماتها.

## 1. مجال نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

تقدم هذه المؤسسة خدمات رئيسية، وأخرى مكملية وهنا يمكن تقسيم خدمات مؤسسة " اتصالات الجزائر " إلى قسمين هامين: خدمات الهاتف وخدمات الإنترنت، وسوف نقوم بعرض هذه الخدمات فيما يلي:<sup>1</sup>

## أ- الهاتف:

بعدها كان الهاتف خدمة بسيطة تقدمها مؤسسة " اتصالات الجزائر "، أصبحت خدمة هامة ومتطورة بالنظر إلى التكنولوجيات الحديثة التي أدخلت عليها في السنوات الأخيرة، وهذه الخدمة تتفرع بدورها إلى عدة خدمات، سنتناولها بالشرح فيما يلي:

## • الهاتف الثابت (السلكي):

وهي خدمة تقدمها المؤسسة لكل الطبقات من العملاء، بمعنى أنه يمكن استعمالها بالنسبة للعميل العادي - شخصي - أو بالنسبة للاستعمال الاحترافي - مجال الأعمال -. ويمكن الاستفادة من هذه الخدمة بعد الاشتراك المسبق والذي تبلغ قيمته 200.000 دج، كما أن تكاليف التركيب تكون مجانية، أما عن طرق الدفع فتكون حسب استهلاك الشخص للخدمة. كما أن هناك بعض الخدمات التي تعتبر مكملية ومسهلة لطريقة استعمال هذه الخدمة، ونذكر منها:

## • الهاتف الثابت: idoom fix

من خلال هذه الخدمة يستطيع العميل بالتحكم في استهلاكه فيما يخص المكالمات الهاتفية من الهاتف الثابت وتباين أسعارها كما يلي:

- جميع الاتصالات المحلية الثابتة: 250 دج شهريا.
- جميع الاتصالات المحلية والوطنية: 500 دج شهريا.
- جميع الاتصالات المحلية والوطنية محدودة إلى غاية تخفيضات بنسبة 30 إلى شبكة موبيليس ودوليا.

باستعمال التكنولوجيا المتطورة جدا، وهذا من بين الخدمات المقترحة والمخطط لها في المستقبل.

## • الهاتف المحمول:

هو عبارة تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الفرع موبيليس Mobilis ويمكن استعمال هذه الخدمة بواسطة اشتراك شهري يتم دفعه من طرف العميل مقابل خدمة مستمرة ولا محدودة وهو ما يعرف باسم GSM، كما يمكن الاشتراك بواسطة بطاقات تسمح للعميل من الاستفادة من هذه الخدمة.

وتتباين بطاقات التعبئة المخصصة من طرف موبيليس من حيث السعر ونوعها فهناك بطاقات موبيليس وبطاقات غوستو (Gosto)، وبطاقات موبتسم أما عن سعر هذه البطاقات فيتراوح ما بين 100 دج.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر على العنوان التالي: <https://www.algeriatelecom.dz/ar> (consulté le 31/05/2022)

200 دج، 500 دج، 1200 دج، وهذا بالنسبة لكل البطاقات.

وحسب مؤسسة " اتصالات الجزائر " فإن مزايا هذه الخدمة يتمثل في:

- يمكن استعمال هذه الخدمة في أي مكان وفي أي وقت.
- بطاقات التعبئة في متناول الجميع من حيث الأسعار ومكان التواجد.
- توفر شبكة تغطية كبيرة جدا.

ب- الأترنتيت:

الأترنتيت DSL: أو خط اشتراك رقمي Digital Subscriber Line وهي تقنية تستعمل التوترات الصوتية العالية للخطوط الهاتفية المعتادة، إن المبدأ التقني الذي تقوم عليه هو تمرير dsl هو تمرير معطيات الأترنتيت- صورة، شريط، صوت- والاتصال الصوتي في وقت واحد، وذلك باستعمال عدة توترات.

ويمكن الاستفادة من هذه الخدمة وذلك بالحصول على:

اشتراك هاتفي.

الحصول على مودم DSL وهو عبارة عن علبة تربط بين خط الهاتف والحاسوب، ويمكن الحصول على هذا المودم مجانا من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بدفع مبلغ ثابت كل ستة 06 أشهر بسعر شهري ثابت.

حسب مؤسسة اتصالات الجزائر أهم مزايا هذه الخدمة:

- الحصول على الخدمة اللامحدودة بسعر اشتراك ثابت.
- عند استعمال DSL فإن الهاتف يبقى في حالة استعمال عادية.
- الاستفادة من تدفق عالي يصل إلى 2Megb.
- الاتصالات تكون شخصية وغير خاضعة للإزدحام، وسبل انتقال المعلومات تكون فعالة.
- يكون العميل المستعمل الوحيد لخط هاتفه، وبالتالي يكون الاتصال آمنا.
- تدفق المعلومات يكون سريعا وسهلا وذلك ما يضمن فعالية أكيدة.

وقد اطوت خدمات الأترنتيت تحت جواب DSL والذي أصبح يعرف على أنه الممول الأول لهذه الخدمات، وتتوفر جواب

DSL على العديد من الخدمات أهمها:

256 kb/s : 6600.00 شهريا.

512kb/s : 9750.00 شهريا.

1 Mega : 16000.00 شهريا.

2Mega : 31000.00 شهريا.

● شبكة الأنترنت اللاسلكي: (WIFI)

وفرة مؤسسة اتصالات الجزائر هذه الخدمة لتسهيل الاتصال بالأنترنت الهاتفي السلكي، وذلك باستعمال تقنية (WIFI) وهي تقنية عالية جدا تعتمد في نقلها للمعلومات على التوترات الصوتية العالية والتي تسمح بسرعة وفعالية كبيرتين، بالإضافة إلى تسهيل استعمالها في أي مكان.

وحسب اتصالات الجزائر فإن أهم مزايا هذه الخدمة:

- معايير جودة عالية وثابتة.
- استعمال للأنترنت بتدفق عالي عند كل طلب.
- مرونة في الاستعمال.
- مرونة وسهولة كبيرتين في الاستعمال.
- نوعية خدمة متميزة جدا.

● IDOOM adsl

هي خدمة أنترنيت مؤسسة اتصالات الجزائر وتدفق عال ومختلف 2، 4، 4، 8، 20 Mega

2 Mega :1600 شهريا.

4 Mega :3200 شهريا.

8Mega :5000 شهريا.

20Mega :7900 شهريا.

**4 Glte**: وهي الخدمة التي أصدرتها مؤسسة اتصالات الجزائر تقدر مدة الالتزام 12 شهرا خلال هذه الفترة يبقى جهاز المودم 4 Glte ملكية اتصالات الجزائر.

● في مكتباتي: Fimaktabati

توفر اتصالات الجزائر Fimaktabati وهي مكتبة رقمية تسمح لك بالوصول إلى محتوى على متنوع يعطي مساحة واسعة من المعرفة علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة، عملية... إلخ. وهي عبارة عن بطاقة تباع وكالات اتصالات الجزائر 2400 دج للسنة.

2. أهداف المؤسسة " اتصالات الجزائر "

تهدف مؤسسة " اتصالات الجزائر " إلى:

- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية... إلخ.
- تطوير استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بمجال الاتصال.
- تأسيس استغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.
- تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعل أكثرها تنافسية في خدمات الاتصال.

- تطوير الشبكة الوطنية يجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات.
- المحافظة على المكاسب المحققة، والسعي إلى تطويرها وانتشارها والمشاركة في ترقية مجتمع المعلوماتية في الجزائر.
- ضمان الحق للجميع في الاتصال دون استثناء من خلال عروض الخدمات الهاتفية مع تسهيل عملية الوصول إلى مختلف الاتصال والحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن خاصة في المناطق النائية والمعزولة.

• أهداف الوكالة:

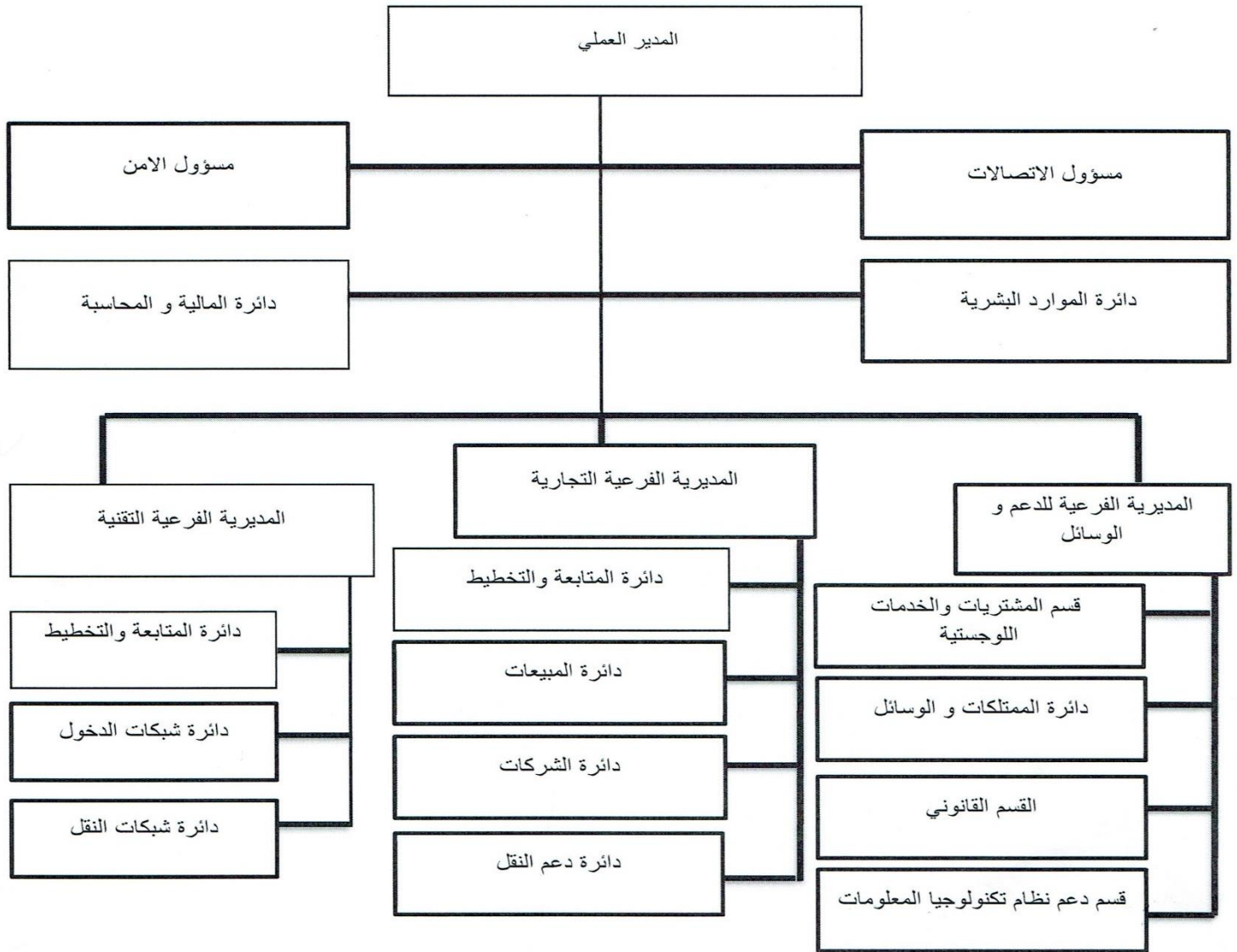
- الهدف الرئيسي للوكالة هو إقناع الزبائن معنى تقديم الخدمات لها درجة عالية من الجودة والكفاءة أما الأهداف تتمثل في:<sup>1</sup>
- المرونة، التطور، التكيف، في عرض خدمات جديدة مثل خدمة الأنترنت.
  - توجيه وإسناد الزبائن وأخذ بعين الاعتبار طلبات الزبائن ومد إجابات دقيقة عن أسئلة الزبائن.
  - إرضاء الزبائن من خلال المضي في الجودة في عالم الاتصال.
  - إعطاء أنجح الحلول لاحتياجات لزبائنهم من خلال مستشاريها الهاتف.
  - السهر على تسهيل اتصال الزبائن بالمختصين على التدخل الفعال.
  - تهدف إلى وضع برامج تسيير العلاقة مع الزبائن.
  - الأخذ بعين الاعتبار صبر الآراء الزبائن، تأهيل الملفات، أخذ المواعيد... إلخ.
  - إيصال طلبات الزبائن، الشكاوى، الاستشارة، وطلب المعلومات.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين بمديرية اتصالات الجزائر بقالمة السيد جيروود عبد الوهاب.

<sup>(2)</sup> <http://www.algeriatelecome.com> (consulté le 31/05/2022)



المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر - قلمة -



الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر

شرح الهيكل التنظيمي:

1. المدير الفني للاتصالات:

هو المدير العملي المسؤول عن تسيير المؤسسة والسهر على تطبيق البرنامج المسطر من طرف المديرية العامة وتسيير شؤون المديرية العملية من حيث التنظيم كذلك السهر الحسن لجميع الإدارات المنتمية إلى المديرية العملية.

2. المساعد (السكرتارية أو الأمانة):

تشرف عليها كاتبة والتي لها علاقة مباشرة مع المدير الفني للاتصالات وهي المسؤولة على برامج المدير منها الاتصالات والاستقبالات للمواطنين، لبريد تصنيف وترتيب الملفات والوثائق وحفظها في المكان المناسب لها، وكذا الإعداد لرحلات لمدير.

3. الممثل القانوني للشركة:

هو المسؤول الأول على تطبيق القانون في المؤسسة وإيجاد الحلول القانونية للمشاكل الداخلية لمؤسسة وهو الناطق الرسمي للمؤسسة بمعنى مهامه تنحصر كذلك في حل المشاكل القانونية مع المواطنين.

4. رئيس قسم الأمن والحماية:

مهمته معرفة ما يحيط بالمؤسسة والمحافظة على أمن العمال عن طريق توفير اللباس الخاص بالعمال خارج المؤسسة (لباس العمل) وكذلك تأمين الجو المناسب للعمل عن طريق الرقابة الدورية للعتاد والآلات المستعملة في العمل من أجل حسن سير العمل وبالتالي ضمان الاستقرار داخل المؤسسة.

تنحصر مهامه أيضا في جانب لصحة بحيث هو المسؤول على تنظيم الاستشارات الطبية الدورية والسنوية للعمال للكشف عن الأمراض الجسدية والنفسية...إلخ.

5. خلية الاتصال:

هي الناطق الرسمي للمؤسسة للدفاع على مصالحها الخارجية بمعنى الدفاع عن مصالح المؤسسة خارجيا، والإشهار لخدمات المؤسسة واحدة من المهام المخصصة لخلية الاتصال مثل إشهار لخدمة الأنترنت/ مودم 4G إلخ.

6. الإبلاغ والرقابة:

هو المسؤول على جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة، معلومات خاصة بالعمال بداية المشاريع، نهاية المشاريع. تتوفر المديرية العملية على 6 دوائر وكل منها ينقسم بدوره إلى أقسام وفروع:

(1) دائرة الشركات: وتنحصر مهامها في:

- دراسة طلبات المؤسسات العمومية والخاصة مثل المستشفيات والدوائر والبلديات، مؤسسات سونلغاز...إلخ.
- تسهيل طلباتهم والسهل على تنفيذ طلباتهم في أقصر وقت نظرا لأهميتهم بالنسبة للمؤسسة وهي بدورها تتفرغ إلى:
  - خدمة شبكة الشركات: وتنحصر مهامه في:
  - التنقل إلى المؤسسات من أجل المساعدة وتصليح العتاد.

(2) دائرة الموارد البشرية: ومن مهامها:

- التنظيم والسهل على تنظيم القوانين العامة للعمال.
  - السهل على تطبيق القانون في جميع الميادين وتحتوي هذه المصلحة على 03 أقسام وهي:
    - خدمة العلاقات الاجتماعية والمهنية:
- وهي المسؤولة على تطبيق القوانين والمحافظة على حقوق العمال من الناحية القانونية حسب الإتفاقية الجماعية وقانون العمل والقانون الداخلي للمؤسسة.
- خدمة إدارة التدريب:
- وهي المسؤولة على تنظيم دورات تكوينية لعمال والسهل على تطبيق المخطط العام للمؤسسة للتكوين.

▪ مصلحة إدارة الحياة المهنية:

تعتبر هذه المصلحة رئيس قسم المسار المهني وهي المسؤولة الوحيدة على تسيير هذا المسار لجميع العمال والسهير على تطبيق القانون.

(3) الدائرة التجارية:

- تختص بالعلاقات التجارية.
- تهتم بالنشاط التجاري مع مختلف العملاء (الزبائن، مؤسسات عمومية أو خاصة) من حيث المبيعات والخدمات وكذلك التسويق لمختلف المنتجات.
- تضمن التكفل بالزبائن طيلة مشوارهم (قبل البيع، حين البيع، بعد البيع) وتتضمن الدائرة التجارية على ثلاث مهام:

▪ مصلحة علاقات العملاء: ينحصر نشاطها في:

- ضمان رضا الزبائن عن طريق الإشهار والنشاطات التجارية.
- تطبيق الأهداف التجارية المخصصة والمعلنة من طرف مؤسسة "اتصالات الجزائر".
- تطبيق الأهداف التجارية والمخصصة من طرف.
- العمل الجيد للبياكل التجارية (الإمكانيات البشرية، المعدات) ومتابعة شكاوى الزبائن ودراستها.

▪ مصلحة المبيعات: وتنحصر نشاطها في:

- البيع والإشهار.
  - تطبيق دواعي التسويق والترقيات الجديدة بمصلحة المواصلات والتسيير.
- مصلحة الاسترداد: تهتم ب:
- معرفة كمية السلع الموجودة في الوكالة التجارية ومعرفة الاحتياجات.
  - تسيير حسابات مستعملي شبكات الاتصالات.

(4) الدائرة المالية: وتنحصر مهام هذه المصلحة في كل ما له علاقة بأموال المؤسسة (الوكالة) وتنقسم بدورها إلى ثلاث مصالح وهي:

▪ مصلحة الميزانية: ومن وظائفها ما يلي

- استلام ملفات الالتزامات من مختلف المصالح والاقسام.
- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
- إرسال ملف النفقة بعد التأشير عليه طرف المراقبة المالي إلى الوكيل الجهوي للمحاسبة لتسويتها بشكل نهائي.
- إعداد وضعية الاستهلاكات حسب المصالح والأقسام وإرسالها إلى المحاسب المركزي في الجزائر العاصمة.
- إعداد الحساب الإداري في نهاية السنة المالية وإرسالها إلى مجلس المحاسبة.

- مصلحة المحاسبة: ومن مهامها
- إعداد ميزانية الإيرادات الهاتفية والفاكس والتلكس لكل فترات السنة، حيث تنجز كل شهرين ابتداء من 21 من كل شهر.
- القيام بمقارنة الإيرادات لكل فترات السنة باستخدام نسبة الزيادة والنقصان ومحاولة طرح الأسباب ومعالجتها.
- تحصيل مبلغ الفواتير الهاتفية من الزبائن وتسوية وضعياتهم على مستوى المديرية المركزية بالجزائر العاصمة.
- مصلحة الخزينة: ومن مهامه
- تقوم بالمراقبة والتدقيق في ملفات التخليص (مخالصة) مقارنة مع الإجراءات قانون الصفقات الخاصة بالمؤسسة.
- تسيير ملفات المخالصة ومتابعة الخزينة.
- ضمان قانونية تحويل الأموال من طرف الوكالات التابعة للمديرية وتجميعها في حساب موحد.
- (5) الدائرة التقنية: وهي المسؤولة عن تشغيل الشبكات وصيانتها وتحتوي هذه المصلحة على أربع مصالح:
  - خدمة صيانة وتشغيل الشبكات: وتنتصر مهامها في
  - صيانة الشبكات الموجودة مسبقا (قديمة).
  - خدمة صيانة استغلال المعدات: ومن مهامها:
  - إعداد وصيانة الشبكات القديمة والجديدة.
  - الهندسة والتخطيط: تقوم هذه المصلحة:
  - إعداد الدراسات والمخططات الهاتفية بالشبكة وكذلك صيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية.
  - دراسة إمكانية حصول المشتركين على الخدمات الهاتفية الجديدة
  - تهيئة وتمركز الشبكات في مناطق تساعد عمليات الصيانة والتركيب.
  - خدمة النشر: ومن مهامها نجد:
  - نشر وتوزيع عدد الشبكات الجديدة الممكن استغلالها في مكان معين.
- (6) مصلحة الممتلكات والوسائل: وهي المسؤولة على:
  - ممتلكات المؤسسة ووسائلها.
  - تزويد المديرية بالوسائل العامة لضمان سيرورة الخدمة داخل المؤسسة.
  - القيام بإنشاء مشاريع المرافق الجديدة وتهيئة المرافق القديمة.
  - تسيير ممتلكات المؤسسة وتحتوي هذه المصلحة على 04 خدمات وهي:
    - خدمة الشراء: ومن مهامه نجد:
    - شراء كل مستلزمات المؤسسة.

- وسائل والخدمات اللوجستية: ومن مهامه نجد:
  - التعريف ببرامج الشراء.
  - تنظيم خدمات ما بعد البيع.
- مصلحة الممتلكات: ومن مهامه نجد:
  - الحفاظ على ممتلكات المؤسسة المادية مثل المواد الأولية والبناءات.
  - الحفاظ على ممتلكات المؤسسة الغير مادية مثل برمجيات المعلومات.
- إدارة الخدمات الاجتماعية: مثل:
  - خدمات الضمان الاجتماعي لعمال المؤسسة.
- محاسب: ومن مهامه نجد:
  - يسجل المشتريات والمبيعات حسب الفواتير الرسمية.
- لكل مؤسسة لها خلية للتفتيش التي تنحصر مهامها في:
  - رقابة السير القانوني أو الغير القانوني لمهام ومصالح الشركة.
  - رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.
  - تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة.
  - تقييم نوعية الخدمة للزبون.

### المبحث الثاني: التكوين وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

بالنظر لطبيعة نشاط اتصالات الجزائر، والذي يتميز بالتطور المستمر من حيث الوسائل والتكنولوجيات المستخدمة، فإن التكوين والرسكلة بغرض الرفع من أداء العنصر البشري بما يستجيب لتلك التطورات يعتبر أمرا ضروريا من أجل استمراريته وتحسين جودة خدماتها بما يستجيب لتطلعات ورغبات زبائنها، من هنا فإن المؤسسة تبني نظام متكامل لتنمية وتكوين مواردها البشرية، يمكن عرض أهم مكونات ومعالم هذا النظام فيما يلي.

### المطلب الأول: نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر لأجل تنمية مواردها البشرية نظام للحوافز، يقوم على خلق ظروف عمل محفزة مشجعة لمنتهسبها، من خلال منح العديد من الحوافز الايجابية وفرض أخرى سلبية، ويمكن عرض مكونات نظام التحفيز فيما يلي: (1).

#### أولا: الحوافز الإيجابية:

ترتكز الحوافز الايجابية أساسا حول نظام الأجور وما يرتبط به من المنح والتعويضات المختلفة، ويمكن عرض مكونات وعناصر نظام الحوافز لدى المؤسسة فيما يلي:

<sup>01</sup> مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين بمديرية اتصالات الجزائر بقائمة السيد جبرود عبد الوهاب.

أ- الأجر:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر مطالبة بدفع منتظم للعامل الأجر المستحق على أساس كشف الراتب الذي يحتوي على كل المعلومات الخاصة بالأجر والذي يتضمن.

1. أجر المنصب: يتكون من:

1. الأجر القاعدي: يوافق الأجر القاعدي الممنوح لكل صنف عملا يستجيب لمعايير منصب العمل المشغول.

يحدد الأجر القاعدي لكل منصب عمل بشبكة الأجور.

يوافق الأجر القاعدي المرفوع بالمنح والتعويضات.

2. الأجر المتغير المرتبط بالنتيجة:

لتحفيز الاستعداد الفردي والجماعي لمستخدمي الهيئة المستخدمة يشمل الأجر الشهري حصة متغيرة ترتبط بتقويم النتائج.

الساعات الإضافية يتم تعويضها بمعدل:

- 50% للساعات الأربعة الأولى.

- 75% بالنسبة للساعات الإضافية المنجزة، اطلاقا من الساعة 45.

- 100% بالنسبة للساعات المنجزة بين الساعة 21:00 والساعة 5:00 عندما لا يتم التكفل بها في إطار العمل التناوب.

- 100% بالنسبة للساعات الإضافية.

- الأعياد والعطل مدفوعة الأجر.

2- منحة الضرر:

العناصر الخاضعة للضريبة، وتتكون في منحة الزوجة.

العناصر غير الخاضعة للضريبة، تتكون من مبلغ النقل.

الاقتطاعات، الضمان الاجتماعي الضريبة على الرواتب والأجور، تغيير الطقس.

الأجر الختامي، والذي يضم جميع العناصر السابقة.

ب- المردودية:

وتتمثل في منحة المردودية التي تقدمها شركة اتصالات الجزائر وتعتبر هذه المنحة نوع من أنواع التحفيز ولا يمكن أن تؤدي

الغرض المرجو منها ما لم تتم بالعدالة والمصداقية، ولتفادي تدخل الأهواء الشخصية، والمحافظة على حيادية السلطة

السلمية المقدره لمردودية الموظف، يجب أن تخضع هذه العلاوة لمعايير موضوعية معدة سلفا من طرف المكلفين بتسيير الموارد

البشرية يراعي فيها:

- استعدادات الموظف، معلوماته، نتائج الموظف المهنية.

- كيفية أداء الخدمة سلوكه في المصلحة.

تنقسم إلى قسمين هما:

- منحة المردودية الفردية prime rendement individual PRI وهي الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة وتكون بطريقة فردية كل عامل على حدى وهي مرتبطة بالمساهمة الفردية لبلوغ الهدف الجماعي بـ 4% وتقسم إلى 25% شهريا و 15% تدفع سنويا على حسب الأرباح يمكن 1% أو 15%.
- المردودية الجماعية prime rendement colective PCR وهي الحوافز المقدمة من طرف الشركة بطريقة جماعية لكل موظفي المؤسسة وهذه المنحة تقدم بعد تحقيق هدف معين ويتمثل في نسبة تحددها الشركة الأم في نهاية كل سنة وهذه النسبة تحدد حسب الفائدة العامة لشركة اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة.

ج- المكافأة العينية:

- ✓ اللباس: توفر المؤسسة لعمالها بدلات حسب كبيعة العمل لحمايتهم ما قد يصيبهم من ضرر.
- ✓ النقل: توفر المؤسسة سيارة خاصة بالمدير مع سائق أما العمال الغير مستفيدين من هذه الخدمة تعطى لهم منحة تعويض عن ذلك من 1 كلم إلى 5 كلم 1100 دج ومن 1 كلم إلى 20 كلم 1800 دج ومن 1 كلم إلى 30 كلم 2800 د.
- ✓ المنح الخاصة ببعض المناسبات: وهي مبالغ نقدية أو عينية تمنحها المؤسسة للعمال في بعض المناسبات مثل:

- منحة الوفاة تقدر بـ 20000 دج.

- منحة الدخول المدرسي تقدر بـ 2000 دج سنويا.

- منحة عيد المرأة تقدر بـ 6000 دج سنويا.

- المشاركة في الأرباح.

1. طب العمل: وتنحصر مهمته في ضمان المحافظة على صحة العمال ومتابعة ذلك بإجراء فحوصات منتظمة كل ستة أشهر لمناصب العمل المتعرضة بقوة للأضرار على الأقل مرة في السنة للمناصب الأخرى ومصالحة طب العمل تابعة القطاع العام حيث تدفع تكاليفها من طرف المؤسسة.
2. الوجبات الغذائية: يتم تقديم منح تعويض عن الوجبات الغذائية شهريا.
3. النظافة:

- لكي تضمن لعمالها أحسن شروط النظافة تضع المؤسسة تحت تصرفهم الوسائل التالية: مغسل- مرشات- صناديق قمامات والنفايات ومؤسسة اتصالات الجزائر متعاقدة مع خاصة توفر لهم منظفات وذلك لتوفير نظافة المؤسسة ويجب على العمال السهر على احترام قواعد النظافة.

د- الحوافز المعنوية الإيجابية:

- ✓ الترقية: تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر الترقية للعمال.
- وذلك من خلال زيادة في درجة التأهل أو الهيئة السلمية المهنية ليتم الأخذ بعين الاعتبار المناصب المتوفرة وقدرة واستحقاق العمال للتأهيلات المهنية أو المعارف المكتسبة من طرف العمال والمؤهلات والشهادات المتحصل عليها عقب تكوين ثم الشروع في أو مرخص به مسبقا من طرف المؤسسة.

- تعطي الأولوية لتخصيص المناصب الشاغرة أو المنشأة حديثا للعمال المثبتين الذين تستجيب مؤهلاتهم لمتطلبات المناصب.
- يكون عمال المجموعات الاجتماعية المهنية: التحكم والإطارات والإطارات السامية الذين كانوا موضوع ترقية خاضعين لفترة ملاحظة لفترة مساوية لفترة التجريب خلال فترة تجريب هذه أو عقبا تتم ملاحظة تطور المسار كتابيا:
- إن كانت النتائج مرضية، يتم تثبيت العامل المرقي في منصبه الجديد.
- في حالة النتائج الغير مرضية والمبينة كتابيا، يعاد تخصص العامل في منصب الأصلي أو في منصب ذو مستوى تأهيل أو أجر متساويين.
- ✓ **التكوين:** كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مجبرون لمتابعتة دروس التكوين المنظمة لصالحها وذلك في إطار حاجيات المؤسسة من حيث تعميق وزيادة معلوماتهم العلمية والمهنية والتكنولوجية الضرورية لأداء مهم حيث يوضع في فترة تربص للتدريب علميا على العمل أو التخصص المطلوب تحت إشراف أكاديمية توفر مدربة متخصصة في مجال العمل.

#### ثانيا: الحوافز السلبية

- وسنقدم فيما يلي بعض أنواع الحوافز السلبية التي وردت في النظام الداخلي للمؤسسة حيث أن كل تقصير في الالتزامات المهنية المنصوص عليها في القانون والنظام الداخلي للمؤسسة يعتبر خطأ تأديبي ويؤدي إلى عقوبة تأديبية تختلف درجتها حسب نوعية الخطأ، فالعقوبات تقابلها أخطاء من الدرجة وتصنف في هذه المؤسسة إلى ثلاث درجات مرتبة حسب خطورتها كما يلي:
- أ- أخطاء من الدرجة الأولى:
  - التأخرات المتكررة مجموعها من أربع إلى ثمانية ساعات في الشهر تقابلها عقوبات من الدرجة الأولى تتمثل في إنذار شفوي.
  - ب- أخطاء من الدرجة الثانية:
  - غيابات غير مبررة أكثر من يوم واحد الشهر تقابلها العقوبات من الدرجة الثانية تتمثل في التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام.
  - ج- أخطاء من الدرجة الثالثة: تخفيض الرتبة.

لكن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تقوم بأي من هذه الإجراءات على العاملين فيها نظرا لمراعاة ظروفهم ومحاولة خلق جو تسوده العلاقات الإنسانية.

#### المطلب الثاني: التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر

التكوين هو عملية أو أسلوب يعمل على تزويد كل موظف بالمعلومات والمهارات التي تجعله أكثر قدرة على التحكم في وظيفته أو تطويرها، بحيث يكتسب الموظف رصيذا معرفيا جديدا ومهارات ضرورية لأداء مهامه بالشكل المطلوب وتؤهله لإبراز قدراته. ويمكن عرض سياسة التكوين التي تتبناها مؤسسة اتصالات الجزائر ومكوناتها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

<sup>01</sup> مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين بمديرية اتصالات الجزائر بقائمة السيد جبرود عبد الوهاب.



### أولاً: أهمية التكوين

1. بالنسبة للمنظمة: يؤدي التكوين إلى تحقيق العديد من الفوائد أهمها:
  - زيادة الإنتاجية حيث أن زيادة مهارة الفرد تؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج وجودته.
  - خفض في حوادث العمل: في بعض الأحيان تكون الحوادث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات التي بالمؤسسة ومنه فالتكوين الجيد يقوم على أسلوب العمل الجيد وكيفية أدائه الذي يؤدي حتما إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
  - مرونة العمل بالمؤسسة: فالقدرة على التأقلم مع متغيرات العمل يتطلب مهارات وكفاءات عالية وهذا ما يمكن الوصول إليه من خلال العملية التكوينية.

### 2- بالنسبة للفرد:

- قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات مما يزيد من مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يفتح المجال نحو الترقية وأي تقديم وظيفي.
- يساعد العاملين على التغلب عن حالات القلق، التوتر والصراع داخل المساعدة.

### ثانياً: المبادئ الأساسية لعملية التكوين

لاشك أن أي عملية تقوم داخل المنظمة لها مبادئ خاصة بها فالتكوين له الكثير من المبادئ نذكر منها:

- الشمولية: يجب أن يكون التكوين شاملاً لجميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.
- الهادفة: لا بد أن تكون أهداف التكوين واضحة ونستطيع تطبيقها.
- التدرج: التكوين ليس عملية بسيطة بل تتطلب الكثير من الجهد فهو يبدأ بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم تدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيداً.
- المرونة: مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تطوير نظام تكوين ومواكبة التطور والتزويد بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الحاجات التكوينية للموظف.

### ثالثاً: آليات التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر

- تختلف الطرق المستعملة في التكوين باختلاف الظروف كالاختلاف الذي نجزم في المستوى الوظيفي للأفراد، الغرض من التكوين، إعداد الأفراد، اختلاف الخبرات وتكاليف التكوين وأهم التقنيات المتبعة نجد:
- استعمال الوسائل السمعية البصرية: إن الوسائل السمعية البصرية خاصة التلفزة والكاميرا ممكن أن تكون في غاية الفعالية باعتبارها سند بيداغوجي لعملية التكوين كما توجد طرق أخرى مثل دروس المراسلة، التعليم المبرمج.
  - الندوات والملتقيات: في هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدراسة في بحث أو موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويقدم تقرير عنه والندوة تتاح الفرصة حيث أن تقرير كل مشترك يعرض للمناقشة وتبادل الآراء من جانب كافة الأعضاء.
  - المؤتمرات: يتم اجتماع عدد من الأعضاء لدراسة موضوع له أهمية لكافة الأعضاء.

- الزيارات الميدانية: تكون عادة منظمة لتقديم موضوع للتمهين منذ أول احتكاك مع واقع الميدان وأيضاً لتفحص فرضيات العمل التي تمت مناقشتها في الملتقيات. ويمكن لهذه الزيارات أن تكون ذات فعالية كبيرة إذا كان استعمالها ملائم لهدف التكوين.

#### رابعاً: أهم الخطوات المتبعة لإعداد عملية التكوين بالمؤسسة

حتى يكون التكوين منظماً ويحقق أهداف يجب على المؤسسة اتباع خطوات تتمثل فيما يلي:

##### 1. الإعداد التمهيدي للخطة:

يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها، ويتم حصر وتحديد الاحتياجات أما الإجراء التالي فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي تركز على النتائج التي يمكن أن تتحقق باستخدام المخطط التكويني.

##### 2. جمع المعلومات والبيانات:

إن البيانات والمعلومات لحل المشكلة ما تختلف عن ما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى والمصادر التي يمكن الحصول منها على تلك البيانات والمعلومات وعادة ما نجدها مثلاً في السجلات الرسمية المكتوبة، القوانين، الأنشطة، الاجتماعات، التوصيات.

##### 3. تحليل البيانات والمعلومات:

بعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها ومعرفة أسباب جودتها وفحص العلاقة بينهما وقد يكون هذا التحليل على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ككل أو على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات الأفراد.

##### 4. تحديد المعايير:

بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية المحققة من خلال تحديد معايير تسمح بذلك وتكون على شكل أهداف تعرف بمؤثرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق يساعد على وضع معايير تكون على أساس في تقييم النتائج.

##### 5. رسم السياسات التكوينية وتطبيقها:

يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل اللازمة للعمل وهي في أغلب الأحيان ترجمة للاستراتيجيات للتكوين.

##### 6. إعداد الميزانية التقديرية للتكوين:

حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الأنفاق على التكوين بالقاعات والأجهزة والانفاق عن الأجور والمرتبات والمنح وكذلك يجب تحديد الإيرادات كنسب من المبيعات أو من الأرباح.

##### 7. إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها:

بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها حيث تتضمن هذه دراسة الخطة دراسة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة.

#### خامسا: الشروط الواجب توفرها للتكوين

لكي تباشر المصلحة عملية التكوين، يجب توفر مجموعة من الشروط:

##### أ- الشروط الخاصة بالعملية التكوينية:

- توفر الوسائل والتقنيات المناسبة.
- اختيار الشخص المناسب لعملية التكوين (نوعية التكوين) الأساتذة والمؤطرين للتكوين، المستوى، الاختصاص.
- ب- الشروط الخاصة بالمتكون:
- أن يكون الموظف مؤهل.
- أن يكون ذي كفاءة.
- أن يكون من ذوي الاختصاص.
- أن يكون له خبرة في مجال التكوين.

#### سادسا- كيفية تقييم عملية التكوين:

بعد انتهاء عملية التكوين وعودة الموظفين على مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر يخضعون للتقييم ويكون كالاتي:

##### أ- التقييم النظري:

تتم عملية تقييم التكوين بعد رجوع الموظف من التكوين وتشمل هذه العملية التأكد من مدى استيعاب الفرد من الجانب المعرفي ومدى الاهتمام الشخصي الذي يعطيه لعملية التكوين ويتم ذلك من طرف مسؤول المصلحة المباشر ويطلب من هذا يجيب على الأسئلة الموجودة بالوثيقة والتي تكون أداة تقييمية وتشمل اسم المشارك، المصلحة، موضوع التكوين، مدة التكوين، هيئة التكوين.

##### ب- التقييم الميداني (التطبيقي)

تخص هذه الخطوة تقييم التكوين في الميدان التنظيمي ومعرفة مدى استفادة الموظف من التكوين وذلك بعد أدائهم لعملهم حيث يقوم المسؤول المباشر عن التكوين بالمصلحة بمتابعة ومعاينة طريقة العمل المقدم ومقارنته بالسابق وذلك من خلال متابعات قصد تحديد المستوى وتحقيق الأهداف المسطرة من كل عمل.

#### سابعا: أهم المؤسسات المتعامل معها قصد إعداد برامج التكوين

إن أهم المؤسسات المتعامل معها لتكوين الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر نجد:

✓ مؤسسة TRIKI بولاية قلمة

- ✓ مؤسسة " INPED " institut national de production et de developement بالجزائر العاصمة.
- ✓ مؤسسة ISGP (Institut supérieur de gestion et planification) لديها فرع في ولاية عنابة تضم خبراء ذو كفاءة عالية

### ثامنا: معوقات وصعوبات عملية التكوين:

- تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر العديد من الصعوبات أثناء برمجة عملية التكوين، يمكن حصرها فيما يلي:
- معوقات مادية: مصاريف التكوين باهظة الثمن
  - معوقات تعليمية: مثلا عدم اتقان اللغة المستخدمة، عدم مراعاة المستوى التعليمي للأطر البشرية في بعض الأحيان.
  - صعوبات التنسيق بين أماكن التكوين (المراكز، المعاهد).
  - صعوبات منهجية من حيث التسيير البيداغوجي نجد أعداد ضئيلة جدا في بعض الأحيان في التخصصات مقارنة بتخصصات أخرى.
  - صعوبات التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة قد يكون النقص في الخبرة كبير جدا الأمر الذي يتسبب خلق المشاكل للمؤسسة مما يستلزم على المسؤول المباشر للتكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين: جبرود عبد الوهاب.

**المبحث الثالث: استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.**

إن استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بات أمر ضروريا لمواكبة التطورات والمتطلبات الجديدة للعاملين والإدارة على حد سواء، ومن أهم التكنولوجيات المستخدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر برنامج HR Access والذي سنقوم بتسليط الضوء عليه من خلال هذا المبحث.

### **المطلب الأول: التعريف ببرنامج HR Access لإدارة الموارد البشرية**

HR Access عبارة عن حزمة برامج إدارة الموارد البشرية وإدارة الرواتب التي تنتجها HR Access solutions في عام 1972، طرحت الشركة الفرنسية compagnie Général d'un formatique حزمة برامج إدارة الموارد البشرية في السوق تسمى SIGAGIPL، تشهد حزمة البرامج هذه التي تم تطويرها في فرنسا نظرا لقوة محرك كشوف الرواتب بالإضافة إلى إمكانية تخصيص حزمة البرامج حسب الرغبة، حيث يتم تسليم الورشة المستخدمة لتطوير التطبيق إلى العميل. يدمج المنتج تدريجيا الابتكارات التكنولوجية في HRIS (نظام إدارة قواعد البيانات، بنية خادم العميل)، ويصبح HR Access في عام 1992.

استحوذت شركة IBM على البرنامج عندما استحوذت على compagnie Général d' informatique ثم تحسين HR Access بوحدة الخدمة الذاتية وعرض (SHR) (1997) في عام 2001 تم إصدار أول نسخة " Full web " في بنية n-tier مع خادم عرض تقديمي يتوافق مع مواصفات J2EE، تم شراء حزمة البرامج هذه مؤخرا من قبل شركة Fidelity Investements التي قامت بعد ذلك بإنشاء شركة HR access Solvtions واستمرت في توزيعها، واستخدامها لإدارة الشركات التي اختارت الإستعانة بمصادر خارجية لمواردها البشرية.

اليوم يتم توزيع HR access في جميع أنحاء العالم ويستخدمه ما يقارب من نصف شركات CAC40 والمنافسون الرئيسيون عم حزم البرامج " people Soft " التي حصلت عليها Oracle corporation و Meta-4 و SAPHR. وقد تم إصدار أحدث نسخة من حزمة البرامج المسى 7 HRa suite في 13 نوفمبر 2007.<sup>(1)</sup>

### **المطلب الثاني: وظائف برنامج HR Access**

تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر برنامج HR Access لكونه برنامج متكامل لتسيير الوضعية المهنية للعمال والموظفين بمختلف أصنافهم ومستوياتهم، حيث يحقق هذا البرنامج العديد من المزايا والأهداف التي ترفع من كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي أهم الوظائف التي يعمل هذا البرنامج على القيام بها:

- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الرواتب.
- إدارة الوقت.
- إدارة قاعدة البيانات.
- المساعدة عبر الأنترنت.

<sup>(1)</sup> <http://www.techno science.net> (consulté le 04/06/2022)

- الدعم الفني (الهاتف، البريد الإلكتروني...).
- ذكاء الأعمال Business intelligence.
- إنشاء عقود العمل.
- إدارة حالات الغياب وتأثيراتها.
- مراقبة الإجازات المرضية.
- تسيير تحويلات ومغادرة الموظفين.
- الإشراف الآلي، والمساعدة التشخيصية لضوابط العمل بصورة مفصلة.
- تخزين المعلومات الشخصية للموظف وكذا سيرته المهنية.
- متابعة كاملة للإجراءات.
- رقمنة المستندات.
- تبادل المستندات بين مختلف الأقسام.
- المحافظة على أمن وحماية البيانات الشخصية.
- تسيير نظام الحوافز والترقية والتكوين للموظفين.
- التحكم في تسيير وحساب كشوف رواتب الموظفين.
- إدارة عملية التوظيف وبرامج التدريب.
- تتبع بيانات الموارد البشرية والإشراف عليها.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: مزاي برنامج HR Access

من خلال الوظائف التي يقوم بها هذا البرنامج، ونظرا للتقنيات والخيارات التي يحتويها، فقد حظي برضا مسؤولي المؤسسة والقائمين على إدارة الموارد البشرية لديها، حيث يمكن حصر أهم المزايا التي يحققها برنامج HR Access فيما يلي:

- تقديم تقارير واضحة.
- إحصائيات مفصلة.
- تتبع الوقت والغيابات.
- إدارة الرواتب.
- إدارة الموارد.
- حسابات الرواتب.
- رسائل فورية.
- المطابقة التنظيمية.
- إضفاء الطابع المادي.
- إضفاء الطابع الشخصي.

<sup>(1)</sup> <http://www.soprahr.com> (consulté le 04/06/2022)

- السماح للموظف بالوصول إلى المعلومات المخزنة إلكترونيا.
- توفير الوقت والجهد.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة.

كما يوفر هذا البرنامج العديد من المزايا الأخرى التي يمكن عرضها أيضا فيما يلي:

- يوفر HR Access واجهة برمجة التطبيقات للتكامل مع تطبيقات الكمبيوتر الأخرى مثل Oracle، تسمح عملية الدمج هذه على سبيل المثال، بالإتصال بقاعدة بيانات أو تبادل البيانات أو حتى مزامنة الملفات بين العديد من برامج الكمبيوتر عبر امتداد أو مكون إضافي أو واجهة برمجة تطبيقات (application programming interface/inter face) ( de programmation
- يمكن لبرنامج HR Access الاتصال بمنصة برمجية واحدة على الأقل من أجل تسهيل تبادل البيانات بين التطبيقات، وتحسين سير العمل، وزيادة الإنتاجية.
- إن برنامج HR Access متوافق مع معظم أنظمة معلومات المؤسسة وكذلك مع معظم أنظمة التشغيل (os) مثل windows و Linux Mac OS لأنه يمكن الوصول إليه من أحد مواقع التصفح (chrome و Firefox وما إلى ذلك)، يمكن الوصول إلى حزمة البرامج هذه أيضا عن بعد (المكتب، المنزل أثناء التنقل... إلخ) من العديد من الأجهزة المحمولة مثل Iphone (نظام ios الأساسي) أو جهاز لوحي يعمل بنظام Android أو هاتف ذكي.
- كما تم تكييف HR Access مع احتياجات الشركات برنامج ETI، وبرامج الحسابات الرئيسية، وبرامج الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبرامج TPE إلخ، ويوصى بهذا التطبيق للمهنيين: البرامج الإدارية، برامج المحاسبة، برامج المالية، الإدارة برامج تكنولوجيا المعلومات -DEL، برامج الموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup><http://www.logeciels.pro> (consulté le 04/06/2022)

## خلاصة:

استعرضنا من خلال هذا الفصل تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعريف بها، والتعرف على ظروف نشأتها وتطورها، مجال نشاطها وأهدافها، وكذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مديرية قائمة، لتركز بعد ذلك على قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتباره ميدان الدراسة.

وضمن هذا الإطار قمنا بإبراز أهم برامج التكوين والتحفيز وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وكذا أهم التكنولوجيات الحديثة المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.

والنتيجة التي توصلنا إليها أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية عبر اعتمادها بالدرجة الأولى على أسلوب التكوين والتحفيز لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة خدماتها، وكذلك من خلال تسيير هذه الموارد البشرية عبر تطبيقات حديثة في إدارة الموارد البشرية وهذا ما لمسناه في الواقع العملي، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية باستخدام برنامج HR Access وهو برنامج جد متطور، يساعد في تسيير الوضعية المهنية والوظيفية للعمال بمختلف مستوياتهم، كما أنه يعمل وفقا لنظام الشبكة الداخلية للمؤسسة (الأنترنيت) وهو ما سمح بتجنب الكثير من المشاكل التي كانت سابقا، وسمح بتخفيض التكلفة وتسريع إنجاز العمليات، خاصة عندما يتعلق الأمر بالوكالات التجارية المنتشرة عبر اقليم الولاية، أين يتم التعامل عن بعد باستخدام هذا البرنامج فقط دون اللجوء الى التنقلات إلى المديرية.



# الختام

### الخاتمة:

مرت إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها بعدة مراحل وذلك حسب الحاجة لها حتى وصلت في نهاية الأمر إلى أن تجد لنفسها مكانا ضمن قائمة الهيكل التنظيمي ولم يأتي لها ذلك إلا من خلال تأثرها بالمحيط سواء الداخلي أو الخارجي، فنجد أن هناك تأثيرات مثل العولمة، الأساليب الإدارية الحديثة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، هذا كله أثر على إدارة الموارد البشرية تأثيرا بالغ الأهمية، فلم يقتصر على خلق أو فقدان مناصب عما فإدارة الموارد البشرية بمختلف ألياتها تحولت من إدارة القدرات إلى إدارة الكفاءات اعتمادا على مجموعة من التطبيقات الحديثة في هذا المجال، فباستخدامها لهذه التكنولوجيات المتطورة أصبحت إدارة الموارد البشرية لا تعبأ بالحدود ولا بالمسافات فأصبحت تستقطب الموارد البشرية اللازمة والقدرات المطلوبة من أي مكان، بالإضافة إلى ما أحدثته العولمة من تطورات على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والتي أسهمت في تجميع موارد بشرية على مستوى عالمي وهذا ما أدى إلى تدويل إدارة الموارد البشرية.

ومن هنا تزداد الأهمية والمسؤولية على إدارة الموارد البشرية فاستخدام التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من خلال التسيير الإلكتروني في التوظيف والاستقطاب، والتكوين واعتماد نظم معلومات متطور كل هذا يصب في قالب واحد هو جلب المورد البشري الذي يمتاز بالندرة، والأهم من ذلك هو تطويره عن طريق التكوين بالوسائل الحديثة والتحكم فيها، والحفاظ على هذا المورد لأنه يملك القدرة على الإبداع والتطوير والتجديد وبدونه لا وجود للمؤسسة، وفي الأخير نخلص إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بالعولمة والفكر الإداري الحديث وخصوصا التكنولوجيا وتطبيقاتها الحديثة حيث أنها تستخدمها في نشاطها اليومي مما أدى ذلك إلى إكساب موردها البشري معارف ومميزات أخرى وبالتالي تطوره.

### اختبار صحة الفرضيات:

● **الفرضية الأولى:** أثرت مظاهر ومتغيرات العولمة على إدارة الموارد البشرية.

فرضية صحيحة، حيث أن العولمة بمختلف تجلياتها ومكوناتها أثرت بشكل مباشر في أساليب الإدارة والتسيير بصفة عامة، وفي إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، فالتطورات الفكرية العالمية المستوحاة من النماذج الغربية، والنماذج الدولية المنتهجة من قبل الشركات في مجال إدارة الموارد البشرية، تتميز بخاصية توحيد تلك الأساليب وجعلها ذات طابع كوني، في إطار المعايير الدولية، إذ تجد المؤسسات بمختلف أشكالها ومجالات نشاطها نفسها مجبرة على تبنيها والعمل في إطارها، وذلك في اتجاهين، الاتجاه الأول وهو الرغبة في تحقيق بعض المزايا التي تحققها، والاتجاه الثاني هو مواكبة التطورات لمواجهة التحديات التي تفرضها تلك الاساليب، خاصة وأن سوق المنافسة أصبحت عالمية هي الأخرى في ظل سياسات الانفتاح.

● **الفرضية الثانية:** تؤثر التطورات التكنولوجية على إدارة البشرية من خلال التأثير على المهن والوظائف والمهام.

فرضية صحيحة، حيث أن تأثر التطور التكنولوجي المتمثل في استخدام الحواسيب والهواتف الذكية بشكل مكثف في ظل الانتشار الواسع لشبكة الانترنت، أثر بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، ويلاحظ ذلك التأثير من خلال انتشار استخدام التطبيقات والمنصات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى المزايا التي تحققها التكنولوجيا في هذا الصدد، فقد سمحت بتخفيض تكاليف العمليات وتسريع إنجازها، مع ما يوفره ذلك من دقة وشفافية في الأداء.

## الخاتمة

• **الفرضية الثالثة:** تبني مؤسسة اتصالات الجزائر بقائمة أساليب حديثة في إدارة مواردها البشرية. فرضية صحيحة، فمن خلال دراستنا الميدانية، ثبت أن مؤسسة اتصالات الجزائر، باعتبارها مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تجاري، فهي تسعى إلى تطوير أساليب عملها، وبالأخص ما تعلق بإدارة مواردها البشرية، حيث تعتمد هذه المؤسسة سياسة خاصة بتنمية مواردها البشرية، قائمة أساسا على برامج للتكوين والرسكلة في مختلف فروع التكوين، وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال نشاطها، كما تبني نظام خاص للحوافز والأجور يسمح بخلق ظروف عمل لائقة للموظفين، وهذا ما يتماشى مع التوجهات الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما أن المؤسسة تعمل على تطوير قدراتها التكنولوجية في الإدارة والتسيير باستمرار، خاصة في إدارة مواردها البشرية، إذ تقوم باستخدام تطبيق HR Access المتخصص في تسيير الوضعية المهنية للعمال بمختلف رتبهم ووظائفهم.

### نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- ✓ إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم وظائف المؤسسة، تهتم باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها وتكييفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات بما يعزز كفاءة وفاعلية المؤسسة.
- ✓ تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها وظيفة تقليدية إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة بها.
- ✓ تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة تحديات معرفية وتقنية وأخرى تنظيمية وتشريعية، بالإضافة إلى تقلبات سوق العمل.
- ✓ إن مواجهة إدارة الموارد البشرية لتحديات العولمة تتطلب منها التحول من النظرة المحلية الضيقة في أنشطتها ووظائفها إلى العمل من خلال المنظور العالمي، وذلك من خلال تبني استراتيجيات هيكلية تمكنها من مواكبة التحولات المعاصرة في النظم والأساليب والتقنيات الإدارية والمعرفية.
- ✓ لقد أثير الفكر الإداري الحديث في أساليب الإدارة والتسيير، وامتد تأثيره إلى إدارة الموارد البشرية، ويعكس ذلك إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني، والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني، وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية والمعرفية وتفضيل نمط للإدارة يقوم على الاحترام الكامل للإنسان وتنمية العلاقات الوظيفية الممتدة والمبني على الولاء.
- ✓ أن استخدام التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بات أمر ضروريا وملحا نظرا للتسارع الكبير في مجال التكنولوجيا الذي بات يعتمد بدرجة كبيرة على رقمنة المعلومات والبيانات.

### الاقتراحات:

يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تسترشد بها مؤسسة اتصالات الجزائر، وبصفة خاصة مديرية الموارد البشرية ونجزها فيما يلي:

- تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بما يسمح برصد المتغيرات البيئية.
- تكثيف برامج التدريب لرفع المستوى المهاري للعاملين في مختلف المستويات، بما يمكنهم من مواكبة التطورات العلمية والتقنية.
- إعادة النظر في أنظمة التحفيز للحد من ظاهرة هجرة الكفاءات المحورية الى المؤسسات الأخرى.
- ربط المؤسسة بالجامعات والمعاهد حتى تتعرف هذه الأخيرة على الإحتياجات الفعلية لسوق العمل من جهة، وحتى تتمكن المؤسسة من استحداث البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة النقص في المهارات لدى خريجي الجامعات والمعاهد من جهة أخرى.
- تعزيز سلوك المشاركة لدى العاملين في اتخاذ القرارات المستقبلية للمؤسسة.
- إعادة النظر في الهياكل والإجراءات والأساليب، وفلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية وتبني التوجه الاستراتيجي في أعمالها وأنشطتها بما يتلائم مع معطيات العولمة.
- القيام بدورات تكوينية دورية للموظفين لتنمية قدراتهم وتطويرها خصوصا في المجال التقني والتكنولوجي لمواكبة أهم التحديثات في البرامج والتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

### آفاق الدراسة:

في ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية يمكن التطرق لها من أجل تسليط الضوء على هذا النوع من المواضيع واثراءها:

- انعكاسات التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على تنافسية المؤسسات.
- مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.
- الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية في عصر العولمة.
- واقع إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة وأثره على سوق العمل في الجزائر.

# قائمة المراجع

## المراجع بالعربية:

### الكتب:

- إبراهيم حمد العبود، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993.
- أحمد تى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2011.
- أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الثانية، 1994/1993.
- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، الدار الهندسية، مصر، 2008.
- أسامة الخولي، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، الطبعة الأولى، 1987.
- ثابت هبد الرحمان ادريس، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر، الدار الجامعة، 2002.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- خالد رجم، الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا، ورقلة، 2016.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2001.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999/1998.
- سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، مصر، 2006.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل النظرية الحديثة مدخل تحليلي، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- عطا لله محمد تيسير الشرعة، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى،

2005.

- فوزية دبات ، القيم والعادات الاجتماعية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، لبنان ، 1990.
- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 1993.
- محمود عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2018.
- مدحت محمد أبو نصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة الليل العربية ، مصر ، 2007.
- مصطفى يوسف كاف ، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي-تكنولوجي-عولمي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2014.
- منير بن دريدي ، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009.
- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالا عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2010.
- نبيل مجمد مرسي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار الهندسة ، مصر ، 2006.
- وفاء برهان برقراوي ، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013.
- يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية ، قضايا معاصرة في الفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2015.
- يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2006.

### المذكرات والأطروحات:

- رأفت أبو فرحانة ، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية ، مذكرة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1994/1995.
- السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ، دراسة حالة بعض مؤسسات

صناعة الأدوية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2012.

- هشام بوكفوس ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة ، 2005.

#### المجلات:

- غنية المجاني ، يمينة بن ساعد ، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي ، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ، جامعة الجزائر 03 ، العدد السابع ، 2016.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- L-Bellanger- c.benabou: Gestion stratégique des ressources humaine, Ed. Gaëtan- marin québec, 1988, p 25.
- -M PERTTI : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Ed vuiber. Paris, 1990, p 10

#### المواقع الالكترونية:

- (<https://www.algeritelecom.dz/ar> (consulté le 31/05/2022)
- [http:// www. moqatel. com](http://www.moqatel.com)
- <http://www.techno science.net>
- <http://www.soprahr.com>
- <http://www.logeciels.pro>





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

▪ السيد (ة): بوشريط الياس الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 100050157 والصادرة بتاريخ: 2016/03/15

▪ السيد (ة): عقاقتة أسماء الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 432841/13 والصادرة بتاريخ: 2013/11/17

المسجل(ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية  
و المكلف(ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

عنوانها: التطبيقات الحديثة في ادارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة ميدانية في مديرية اتصالات  
الجزائر

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و  
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (بن)

التاريخ: 2022/06/14

\* طبقاً للقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

République Algérienne Démocratique & Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université de Guelma

Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences  
de Gestion

Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قلمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

قلمة، في 17/03/2022

رقم: 76 /ق.ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ج.ق. 2022/

إلى السيد مدير مديرية اتصالات الجزائر - قلمة -

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،

بشرطنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتي أسمائهم:

1- عقاقتة أسماء

2- بوشريط إلياس.

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات ، السنة الجامعية: 2021/2022

عنوان المذكرة:

التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية

في ظل العوامة

دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر - قلمة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلة.

المدير الفني اتصالات قلمة  
أضواء بولس إيسين



رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية  
مكلف بما يخص البحث و البحث الاقتصادية  
الدكتور: براهيم بوسيل

## ملخص

تواجه المنظمات في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية والعولمة في جميع الميادين ، وما نجم عنه من تعقد مهام الإدارة ومتطلباتها ، ما يلزمها مواكبة هذا التغيير لضمان الاستمرار ، وباعتبار أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية ، وتكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى الاهتمام أكثر في ادارته بطريقة علمية فعالة ، ونجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي ، الأجور والحوافز ، التكوين ، تخطيط القوى العاملة ، تصميم وتحليل العمل ، سياسة الاختيار والاستقطاب هذه السياسات تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومهامها ، لذلك وجب عليها كسب وتنمية والحفاظ على هذه الموارد ، يساعدها على التسيير الفعال لهم ، والذي يقوم بجمع البيانات المتعلقة HR Access فلجأت المؤسسة إلى استخدام برنامج بهم ومعالجتها وإنتاج معلومات دقيقة تساعد إدارة الموارد البشرية على متابعة حركة العاملين ، وكل ما يتعلق بهم داخليا ، مما يمكنها من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية .

**الكلمات المفتاحية** الإدارة ، الموارد البشرية ، التطبيقات الحديثة ، العولمة .

### Résume :

Dans l'ère moderne les organisations sont affrontées à une ambiance de concurrence. Suite à révolution scientifique et technologique et la mondialisation dans tous les domaines, ce qui on résulte la complication des missions administrative, ainsi que ces principes et obligation Ce qu'il oblige de se maintenir et de ce prospérer du faite que les ressources humain reste l'action Fondamental et ressources humaines reste l'action fondamental et révérencielle pour l'entreprise Afin d'augmenter la productivité et ces capacités de la production, et la fonction de toute ces Taches étant donné que c'est le seul paramètre Pensons et capable de rénover ce que pousse L'entreprise a lui octroyé une importance majeure pour la gestion des ressources humaines et L'orientation a sa gestion d'une Façon scientifique, de cette faite on trouver que l'importance des

Déférentes fonction de la gestion des ressources humaines : la paie, les primes, la formation, la Programmation des forces ouvriers, Plan de charge et analyse du travail , politique du sélection ... cette politique aide l'entreprise a attendre ces Objectives et missions, ce qui l'oblige à gérer et garder et développer ces ressources

Ce qui à pousser l'entreprise à utiliser le programme HR Access a fin de l'aider à gérer D'une façon réaliste l'ensemble des donnés layées aux ressources humaines et les analysés pour Produire des données exactes qui aider la gestion des ressources humaines à suivre les activités des personnels, ainsi ce qui liés avec aux, ce qui facilite la pris en charge des décisions efficace et efficiente

**Mots clés :** management, ressources humaines, applications modernes, globalisation