

دور تكنولوجيا المعلومات في عملية تنمية الموارد البشرية

The role of information technology in  
the human resource development process

د/ عزالدين سليمانى

أستاذ محاضر "أ" جامعة سكيكدة.

البريد الاللكترونى: slimani.azzedine21@gmail.com

د/ محممة بولودانى نور الهدى

البريد الاللكترونى: elhoudan070@gmail.com

**ملخص:**

إن عملية تنمية الموارد البشرية تعتبر من أولويات أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة، على اعتبار أن تنمية المورد البشري تعد الحجر الأساسي لأي تطوير تنظيمي، وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل ولعل السبيل إلى ذلك، يكمن في مواكبة التكنولوجيا الحديثة واستغلالها في تنمية مواردها البشرية، وذلك بالتركيز على عمليات تنمية المورد البشري.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات، العمليات، التنمية، الموارد البشرية.

**Abstract:**

The human resource development process is one of the priorities of any institution seeking leadership, since human resource development is the cornerstone of any organizational development, in order to keep up with the evolution of the labor market and perhaps the way to do it, is to keep pace with modern technology and use it to develop its human resources, focusing on the processes of human resource development.

**Keywords:** information technology, operations, development, human resources.

تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات من العناصر الأساسية فى أى خطوة تطويرية، وتوظيفها فى المؤسسة دليل على مواكبتها للتطورات الحاصلة فى سوق العمل، ونظرا لأهميتها واكتساحها للجوانب المختلفة لأى منظمة سارعت الكثير من المنظمات الى استغلالها فى مجال المورد البشرى خاصة فيما تعلق بعمليات تنميته، حيث شملت النواحي أو العمليات التالية:

أولا: عمليات تنمية الموارد البشرية:

1- عملية الاستقطاب: لقد أصبحت الأنترنت سوقا عالميا لمن يريد الحصول على اليد العاملة أو من يريد البحث عنها ومن تم تحولت أساليب الاستقطاب التقليدي ( الإعلان الداخلى، الخارجى، الصحف اليومية الدوريات...إلخ، إلى استقطاب إلكترونى يحقق مزايا عديدة لا يستطيعون تحقيقها بالطرق التقليدية والتي يمكن إيجازها فى النقاط التالية<sup>1</sup>:

- السرعة الفائقة فى مقابلة الباحثين عن عمل بأصحاب الأعمال والجهات الطالبة.
- تخفيض تكاليف الاستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية.
- تخفيض حجم العمل الورقى والمكتبى، حيث يمكن معالجة طلبات المتقدمين وسيرتهم الذاتية إلكترونيا.
- إمكانية التغلب على معوقات المكان والزمان بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافى وحتى التوقيت بين الدول.

2- عملية الاختيار: لقد كانت عملية الاختيار وفق الطريقة التقليدية تقوم على أساس المقابلات والغرض من ذلك التعرف أو معرفة الشخص المناسب الذى يتلاءم ومواصفات الوظيفة، وكان يتم ذلك عن طريق المقابلات المباشرة بين المشرف على عملية الاختيار وطالب الوظيفة ولكن مع دخول التقنيات الحديثة وهيمنة تكنولوجيا المعلومات على كل المجالات أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعتمد على هذه التكنولوجيا والاستفادة من خدماتها فى مجال الاختيار وبطرق سهلة وبسيطة ومن مختلف الجنسيات وذلك بالاعتماد على تقنيات المعلوماتية كوسائل الاجتماع عن بعد (Remonte Meeting Technologies) والمؤتمرات عن بعد (Teleconferencing) وعبر شبكة الأنترنت أين يعرض الباحثون عن العمل معلومات عنهم وخبراتهم ( السيرة الذاتية) (cv) على المواقع التى تعرض فيها الشركات الباحثة عن العمالة، اين يتم الاتصال بين الطرفين وفق الاتصال الحديث كالبريد الإلكتروني أو

<sup>1</sup> - Les Techniques de gestion, disponible sur :<http://www.atlas du management.com>, consulté le 15/02/2016.a 7h 30m.

الفاكس... إلخ وبالتالي أصبح من السهل الحصول على الفرد المناسب أو ما يسمى بتطابق مواصفات الفرد مع مواصفات الوظيفة.

3- عملية تقييم الأداء: إن عملية تقييم الأداء تقوم على أساس توفر المعلومات الكافية عن الأفراد والتي تسهل من الوقوف على تحديد مدى قدراتهم على بلوغ معايير الأداء المسطر من قبل المؤسسة، حيث كانت المعلومات في السابق تتميز بالبساطة وعدم فعاليتها، إلا أنه مع توفر الأجهزة الآلية وما لها من فوائد في تخزين واسترجاع المعلومات في الوقت المناسبة بالإضافة إلى وجود الشبكات خاصة الداخلية الأنترنت (Intranet) وتطور تكنولوجيا المعلومات، صار من السهل تقييم أداء الموارد البشرية والحكم على أداء الأفراد وهذا راجع لتوفر المعلومات الصحيحة والحديثة وتدفعها عبر كل المستويات الإدارية، فهي بذلك متاحة في كل الأوقات وهي متجددة وتعبر عن ما هو كائن أي عن كل أداء ومواصفات المورد البشري، ومن ثم إمكانية الاستثمار الجيد لقدرات الأفراد.

إذن بناء على ما تقدم يستطيع القائم بعملية التقييم أن يجد أهم المعلومات عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات أين أصبحت الأنترنت بمثابة الوعاء أو الخزان الذي يوفر كل المعلومات عن شاغلي الوظائف كالتاريخ الوظيفي للعامل وتطوره، نقاط الضعف المهارات والقدرات التي يتصف بها الفرد، كل هذه المعلومات تسهل من عملية تقييم الأداء ومتابعته وبالتالي إمكانية الحكم على مستوى الكفاءة في العمل.

4- التكوين الإلكتروني: إن استخدام التكنولوجيا الجديدة في عملية تسيير الموارد البشرية أدى إلى توفير فرص تكوينية جديدة تلخصت في عملية التكوين الإلكتروني، ولقد تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني حيث تعرفه شركة (Cisco Systems) على أنه عملية التكوين باستخدام شبكة الأنترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموع المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات، إذن فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى اشراكهم في العملية التكوينية.

كما يعرف التكوين الإلكتروني على أنه مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية (الأقراص المضغوطة، الأنترنت، إلخ) وهو يتيح بذلك فرصة التعلم الفردي عن طريق محاضرات أو دروس تكون متاحة للموظف، وذلك انطلاقاً من جهازه المعلوماتي بالإضافة إلى إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية المحاضرات عن بعد، قاعات المحادثة... واستعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التعليم عن بعد، سواء أكانت تفاعلية أم لا كالأقراص المضغوطة (CD-ROM) أشرطة الفيديو والتعليم المعتمد على جهاز الكمبيوتر، ففي مجتمع العولمة وفي ظل المنافسة الشديدة التي تفرضها سوق العمل، أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين وتدريب موظفيها بسرعة وبتكاليف أقل والغرض من ذلك تجديد معلوماتهم ومهاراتهم لمواكبة التطور التكنولوجي الذي يعتبر ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات.

تنمية الموارد البشرية

وبالتالى فقد سمحت التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال من تجديد وتحديث طرق التدريب داخل المؤسسات، وأصبح التكوين والتدريب عملية مستمرة بالنسبة للموظف<sup>2</sup>. يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعليم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف وتنمية المهارات المشترك لكل أنظمة التعليم، ومن جهة أخرى الخدمات والفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وتأتي هذه الطرق سواء مكان طرق التدريب التقليدية أو بغرض تدعيمها، فهي تسمح بتكوين مشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية<sup>3</sup>، ويمكن للتكوين الإلكتروني من أن ينظم بطريقة متزامنة من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون والمتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن طريق استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعات محاضرات، تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة ببعضها البعض أو باستخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية (Virtuelle Synchrone Classe) المحاضرات عن بعد، أو عن طريق تبادل رسائل إلكترونية وملفات رقمية مباشرة، كما يمكن أن تكون العملية التكوينية الإلكترونية منظمة وبطريقة غير متزامنة (Asynchrone) من خلال الاعتماد على المكونين لمتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغير مباشرة باستخدام تكنولوجيا البريد الإلكتروني، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيات الصوت والصورة يعتبر أكثر تفاعلية ويسمح بالقيام بأبحاث واسعة، من خلال استخدام شبكة الأنترنت وإجراء تطبيقات متعددة تعتمد على التقييم الذاتي والتبادل السريع للمعلومات كالعامل الجماعي مثلا<sup>4</sup>. ومنه فالتكوين الإلكتروني يساعد على<sup>5</sup>:

- تدعيم عملية تبادل المعارف، والتطبيقات والتجارب ما بين الموظفين.
- إمكانية تعرف كل المشاركين في عملية التكوين الإلكتروني على الأسئلة المطروحة سابقا من طرف زملائهم والإجابات المناسبة له.
- السماح لكل الموظفين من الوصول إلى المعارف المخزنة في أرشيف المكتبة الإلكترونية للمؤسسة والاطلاع عليها من خلال موقع المؤسسة عبر الشبكة.
- يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد وبطريقة فردية، يمكن تغييرها وتشخيصها حسب حاجات الموظفين.
- تنظيم تغذية عكسية فورية وبناءة باستخدام وسائل تقييم ذاتية.

<sup>2</sup>- Charlotte Fillol: le e-learning dans la stratégie de formation des entreprise, cahier de recherche du CREPA N= 85°, ([www.dauphine.fr/crepa](http://www.dauphine.fr/crepa)), Consulté le 20/02/2016, p.7,8 A15h 20m

<sup>3</sup>- Assaad Elakremi, Nabila Ben Naoui, Chiha Gaha: l'acceptation de la formation électronique par les salariés: importance de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçues, ([www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)), consulté le 21/02/2016 à 21 h 15m.

<sup>4</sup>- Patrice Roussel : Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management, Note du LIRHE N°=354 ([www.univ-tlse1.fr/lirhe](http://www.univ-tlse1.fr/lirhe)), consulté le 21/02/2016. A17h.12m,p8.

<sup>5</sup>- Ibid, p10

- يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للشركة عن طريق الشبكات المعلوماتية وزيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، كما يسمح لهم بالتعرف أكثر ببعضهم البعض وعلى هذا الأساس فإن للتكوين الإلكتروني مزايا عديدة نذكر منها:

● **التخفيض من تكاليف العملية الإلكترونية.**

والذي يعتبر من أهم إيجابيات عملية التكوين الإلكتروني مقارنة بالعملية التقليدية وذلك من خلال:

- ✓ التخفيض من بعض التكاليف المرتبطة بالعملية التكوينية مثل تكاليف تنقل المتكويين وإيوائهم.
- ✓ الاستغلال الفعال للتطبيقات عن طريق استخداماتها المشتركة ما بين عدد كبير من المتدربين.
- ✓ التسيير الأمثل للزمن من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالوقت الذي يقضيه الموظف في العملية الإلكترونية.

وبالتالي فإن التكوين الإلكتروني يخفف من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال تفضيل التكوين الذاتي أو التكوين عبر الشبكات للموظفين بطريقة تعتمد أو تركز على تدريب الموظفين في المجالات ذات القيمة المضافة الأكبر.

● **يسمح بمرونة أكبر للمؤسسة:**

يسمح التكوين الإلكتروني بأن يكون مكان التكوين غير مادي، حيث تعتبر هذه الميزة إيجابية بالنسبة للمؤسسات العالية التي توظف عمال عبر جميع أنحاء العالم، حيث يمكن لمسيرتها من التأكد من محتوى العملية التكوينية والرسالة المراد إيصالها أو الهدف منها، وأن يكون هذا الأخير متماثل عبر جميع أنحاء العالم.

● **تحسين صورة المؤسسة:**

إن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في مجال التكوين يسمح للمؤسسة من تحسين صورتها، خاصة إذا كانت تهدف إلى اجتذاب إطارات جديدة أو إلى الاحتفاظ بإطاراتها، ويتم ذلك عن طريق اقتراح برامج تكون موجهة أكثر نحو التنمية المستدامة لمهاراتهم.

● **الزيادة من فعالية العملية التكوينية.**

يسمح التكوين الإلكتروني من الزيادة من فعالية العملية التكوينية للأسباب التالية:

- ✓ تكون العملية الإلكترونية متاحة لكل الموظفين، حيث تسمح لهم بالتكون خلال ساعات العمل، في المنزل أو في أي مكان يكون مزودا بنقطة اتصال بشبكة الأنترنت.
- ✓ يمكن للموظف من إدارة العملية التكوينية بكل مرونة، حيث يستطيع متابعة دروسه أو محاضراته في الوقت الذي يريده دون وجود حواجز تتعلق بالزمن.

تنمية الموارد البشرية

✓ يمكن تكليف العملية التكوينية بسهولة مع الاحتياجات الخاصة بكل موظف عن طريق استخدام الوسائل التفاعلية المعلوماتية، كما أن محتوى العملية التكوينية يمكن أن يشخص بسهولة حسب احتياجات كل متدرب مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى وتيرة كل واحد منهم.

✓ يساعد المتدربين على التواضع فى دراساتهم من خلال الحصول على معلومات إضافية ومكملة باستخدام مواقع تعالج نفس محتويات العملية التكوينية عبر شبكة الأنترنت.

✓ يسمح بتبادل المعلومات والآراء مع المتكويين الآخرين مباشرة عبر قاعات المحادثة.

✓ يسمح بالتوفيق ما بين العملية التكوينية والنشاط المهني فى نفس الوقت.

بالإضافة إلى ما تقدم يمكن للتكوين الإلكتروني أن يوفر عدة مزايا للمدرب يمكن اختصارها فيما يلي: - مكانية إثراء المحتوى التكويني بطريقة ديناميكية.

- مكانية إثراء المحتوى التكويني بطريقة ديناميكية.
- سهولة عملية التقييم عن طريق استخدام اختبارات الأسئلة المتعددة الخيارات (QCM) التفاعلية.
- إمكانية إجراء عمليات تقويمية مستمرة.
- تحديث المحتوى البيداغوجي للعملية التقويمية بسهولة.

إلى جانب كل هذه المزايا توجد مجموعة من العيوب التي تعيق عمل وفعالية التكوين الإلكتروني نذكر منها<sup>6</sup>:

● مشكلات البنية الفنية الأساسية للتدريب باستخدام الشبكات :

إلى جانب الجهود التي يبذلها المصممون والمطورون لتقديم البرامج التدريبية الفعالة التي تفي باحتياجات المتدربين وتساعد على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية فى المنشأة، يجب عليهم استيعاب وفهم طبيعة ومتطلبات الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات وإمكانياتهم ومميزات البرامج التطبيقية المستخدمة للوصول إليها.

● الحاجة إلى فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعلم:

يمثل التدريب الإلكتروني بالنسبة للموظفين طريقة جديدة لم يألفوها من قبل، وبالتالي عليهم إتقان استخدام العديد من الأدوات والمهارات الجديدة مثل استخدام المتصفح، التفاعل مع باقي المشاركين فى البرنامج باستخدام أدوات لم يعهدها من قبل...إلخ.

● الحاجة إلى فريق متعدد المهارات:

فبرامج التدريب باستخدام الشبكات يتطلب توافر فريق عمل تختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التدريب التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق المسؤول عن التدريب باستخدام الشبكات بدقة شديدة وعناية فائقة حتى لا يمثل هذا الفريق عائقا أساسيا أمام تحقيق فعالية التدريب باستخدام الشبكات.

#### • الاعتماد على الموارد الخارجية:

أحيانا ما تعتمد المنشأة في تقديم برامجها التدريبية بوضعها في مواقع منشآت أخرى على الشبكة، الأمر الذي يجعلها تحت سيطرة هذه المنشأة وعدم ضمان استمرارية تواجد هذا الموقع طوال الوقت مفتوحا أما المتدربين، مما يؤدي إلى وجود ثغرة قد تقضي على المشروع التدريبي بأكمله، و يضيع على المتدربين فرص الاستفادة من الجهود التي يبذلها فريق العمل في هذه البرامج المتطورة.

5- عملية التخطيط: يعرف التخطيط على أنه عملية وضع البرامج والمشاريع والسياسات والوسائل وتوزيع الموارد البشرية والمادية للمنظمة والذي يكفل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التنظيم، وفي هذا الإطار يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات تؤثر في عملية التخطيط وذلك من خلال إعداد التنبؤات وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والموازنات والسياسات اللازمة لبلوغ الأهداف المسطرة، ومن تم أصبحت تكنولوجيا المعلومات لها الدور الريادي في تطوير هذه الاستراتيجيات والخطط ورسم السياسات والبرامج واتخاذ القرارات التي تؤثر بدورها في مستقبل المنظمة<sup>7</sup>، وعلى هذا الأساس يعتبر التخطيط وسيلة ونظام قائم بذاته يحتاج إلى تدفق المعلومات وفي الوقت المناسب.

6- عملية التنظيم: يعرف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها، ضمن وظائف وأقسام رئيسية أو فرعية وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في التنظيم حيث أنه من الضروري أن يتطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات، حتى تتم الاستفادة من المعلومات الإدارية في عملية التنظيم داخل المنظمة، وتشمل المعلومات تحديدا للهيكل التنظيمي والواجبات والصلاحيات، بحيث لا يمكن أن يكون التنظيم فعالا إلا عند توفير شبكة اتصالات كفؤة تقوم بتوفير المعلومات الضرورية، ومن هنا يمكن لأدوات تكنولوجيا المعلومات أن تعمل على إيجاد وحدات تنظيمية جديدة وإلغاء وتغيير مهام بعض الوحدات القائمة، مثل الاتجاه نحو اللامركزية في إخاذ القرارات وتوزيعها وذلك بعد انتشار أنظمة الاتصال المباشر وظهور الحاسبات الإلكترونية<sup>8</sup>.

7- عملية التوجيه: تعتبر عملية التوجيه من بين العمليات الإدارية الهامة لأنها تعقد الصلة بين الإدارة والعاملين الأفراد، وفي هذا الصدد تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي من خلال ما يتضمنه التوجيه من قيادة وحفز

<sup>7</sup> - نجم نجم عبود: الإدارة الإلكترونية " الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 ص 135

<sup>8</sup> - نجم نجم عبود: الإدارة الإلكترونية " الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، مرجع سابق، ص 136 -

## تنمية الموارد البشرية

الاتصالات وأنه على الرغم من اختلاف الإدارات فى أنماطها السلوكية عند مواجهتها لنفس المواقف، إلا أن الحد الأدنى من متطلبات التوجيه يتمثل فى توفير المعلومات عن الأفراد.

8- عملية الرقابة: وهى الوظيفة التى تستهدف قياس مدى النجاح فى بلوغ الأهداف والتأكد من أن جميع الأنشطة تسير فى الطريق الصحيح وبأسلوب المخطط له، وفى هذا المجال تأثر تكنولوجيا المعلومات على الرقابة من خلال إحكام الرقابة على الموارد المستخدمة وتخفيض الأعمال الورقية، ومن هنا يتضح أن ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات من معلومات دقيقة يساعد فى عملية متابعة الأعمال ورقابتها بما يزيد من فاعليتها.

### ثانياً: المهارات البشرية فى عصر المعلومات:

تختلف المهارات البشرية حسب احتياجات العمل، وهى ليست ثابتة ولكن متغيرة فمهارة عصر الزراعة تختلف عن مهارة عصر الصناعة، ومهارة عصر الصناعة تختلف عن مهارة عصر المعلومات وهكذا.

1- مفهوم المهارات البشرية: تعرف المهارات البشرية على أنها: مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكات مهيكلة و منظمة تبعاً لهدف معين ووضعيات معينة<sup>9</sup>.

فى حين هناك من ينظر إليها على أنها "مجموعة المعارف والقدرات والاستعدادات الخاصة بفرد أو مجموعة، المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب".

كما تعرف على أنها "قدرة الفرد لترجمة معرفة ما فى عمل، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة"<sup>10</sup>. إذن يمكن النظر إلى المهارات على أنها مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد التى تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

2- مميزات المهارات البشرية: هناك عدة مميزات للمهارات البشرية يمكن ذكرها على النحو التالى:

- أن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة.
- أنها تتعلق بالوضعية التى يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر.
- أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم، المعرفة والممارسة، ونمط التفكير.
- أنها قابلة للتحويل، فكلما أمكن نقلها من أفكار إلى أساليب عمل "طريقة" فإنه يمكن نقلها من فرد إلى آخر عن طريق التكوين والممارسة. - إن المهارات تختلف من مستوى إلى آخر داخل التنظيم<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> - J-Aubret.P gilbest et f.pigeys, savoir et pouvoir: « la compétences en questions » (édition presse universitaires de France, France, 1993)p42.

- رجم خالد: إثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مبراح (ورقلة) قسم علوم التسيير، سنة 2011. ص107.

- رجم خالد: المرجع نفسه، ص11.

3-المهارات البشرية داخل التنظيم: حسب تصور (R.Katz) يوجد ثلاث مهارات أساسية داخل التنظيم هي المهارات التقنية " الفنية " والمهارات الإنسانية " الاجتماعية" وأخيرا المهارات التصورية "التنظيرية تتطلب معرفة". وتفصيل ذلك جاء على النحو التالي:

\* المهارات التقنية "الفنية": وهي التي تشير إلى قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العلمية "الممارسة" فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أداؤها. إذن فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارات إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات... إلخ. والخاصة بإنجاز العمل.

\* المهارات الإنسانية الاجتماعية: وهي القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث تكون هنا للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وولائهم، وهذا يتطلب قدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع، فهذه المهارات في الوقت الحالي تعتبر بالغة الأهمية بالنسبة للمديرين اليوم خاصة مع الانفتاح العالمي، فالعامل اليوم يجد نفسه خاصة في الشركات العالمية يتعامل مع آلاف العمال من جنسيات وأعراف وأديان مختلفة لدى ينبغي أن تكون لديه دراية بهذه المهارات حتى يتوافق بين هذا المزيج أو التنوع البشري، بما يسمح بتحقيق الأهداف وتلبية حاجاتهم، وهذا النوع من المهارات يعني كذلك القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقيادتهم.

\* المهارات التنظيرية "التصورية، إدراكية": تشير إلى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة، من خلال النظر إلى المنظمة من منظور شمولي وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر ومدى التأثير الخاص بتغيير أي نشاط على المنظمة ككل.<sup>12</sup> إذن فالمهارات التنظيرية تشير إلى القدرة على حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم، وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ والقيادة. وعلى هذا الأساس فإن هذه المهارات مطلوبة أكثر في المستويات العليا للتنظيم والتي يطلب منها النظر إلى التنظيم على أساس أنه كيان واحد، وفهم التفاعل بين كل أجزائه وبذلك يمكن القول بأن كل المهارات السابقة التي قدمها (R.Katz) لها أهمية معينة بالنسبة للمستوى الإداري للشخص، حيث نلاحظ أن المهارات التقنية لها أهمية كبرى في المستويات الدنيا، في حين أن المهارات التنظيرية لها أهمية في المستويات العليا نظرا لأنها تنطوي على اتخاذ قرارات كبرى طويلة الأجل تتعلق في الكثير من الأحيان بمصير التنظيم ككل، فهو المستوى المسؤول بوضع الاستراتيجية، أما المهارات الإنسانية ونظرا لأهميتها فهي تتعلق بكل المستويات ولكن بدرجة أكبر في المستوى الأوسط.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> - عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص106.

<sup>13</sup> - رجم خالد: أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص13.

## تنمية الموارد البشرية

هذا ويفرق الأنجلو ساكسون بين المهارات الناعمة والتي تتعلق بالعلاقات الإدارية السياسية الثقافية والمهنية والجماعية... إلخ. والمهارات غير الناعمة والتي تتعلق بمحتوى العمل من معرفة وقدرات.

4-مهارات عصر المعلومات: إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات فى عالم الأعمال غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذا التحول فى الوسائل والإمكانات، فاعتماد الشركات الصناعية على تكنولوجيا المعلومات جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف جذريا، وفى هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد أن تتوفر فيه للنجاح فى عصر المعرفة والمعلومات، هذه المهارات هي على النحو التالى<sup>14</sup>:

1-4-التفكير الناقد والفعال والعمل": حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة فى البحث والتحليل، ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة، حيث يجب أن نلمس طابع الإنسانية فى عملية إدارة المشروع وجودة الإدارة وطرق البحث، بالإضافة لفهم المحتوى المعرفى للمجال الذي يتم فيه الدراسة .

2-4-الإبداع: إن الحل والذي يكاد يكون الوحيد للبقاء فى وقتنا المعاصر هو الإبداع، ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى نتمكن من العيش فى رفاهية، فالتطورات الحاصلة اليوم لمهام المؤسسات الحديثة لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية بل بالضرورة منابع تحول باستمرار قصد الإتيان بسلع أو تقديم خدمات أكثر تطورا ومنفعة بهدف تلبية أحسن للاحتياجات العلمية المتوقعة<sup>15</sup>.

3-4-التعاون: إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل فى عصر المعرفة والمعلومات.

وعليه فإن النموذج المعتمد اليوم فى إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه فى أى مرحلة، أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضا.

تأسيسا لما سبق يتضح أهمية تكنولوجيا المعلومات على كل عمليات تنمية الموارد البشرية، بما يقدمه من الوسائل والأدوات التي تفيد فى إنجازه هذه العمليات بشكل يحقق الكفاءة والسرعة. ضمن هذا الإطار

14- كمال عبد الحميد زيتون: تكنولوجيا التعليم فى عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب والنشر، توزيع، طباعة القاهرة، مصر، 2002، ص-ص 145-149

15- محمد سعيد أوكليل: العلاقة بين تكنولوجيا والتطور الاقتصادي فى البلدان النامية والعربية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد الثامن، 2003، ص27

جاءت العديد من النظريات المفسرة للعلاقة القائمة بين تطور الأنساق التكنولوجية والتحولات التي تعترى بنية المورد البشري في المؤسسات المعاصرة ولعل أبرزها:

### \* مدرسة النسق الاجتماعي الفني:

تنظر مدرسة النسق الاجتماعي الفني إلى المؤسسة على أنها نسق اجتماعي تكنولوجي تتفاعل أطرافه البشرية مع الأطراف المادية المتمثلة في التطور التكنولوجي والجدير بالذكر في هذا السياق أن رواد هذه المدرسة ينظرون أحيانا إلى المورد البشري كنتاج لطبيعة النسق التقني السائد في المؤسسة وأحيانا أخرى يركزون على إبداع وابتكار الأفراد ودورهم في رفع معدلات التنمية التنظيمية. وإذا كانت هذه المدرسة تركز على الهيكل التنظيمي وعواطف الأفراد، البيئة وغيرها من العناصر المشكلة للمناخ التنظيمي، فإن هذه المدرسة تعطي أهمية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات من حيث صيانة المعلومة انسياب المعلومة، تكلفة المعلومة وتخزينها ومن أبرز الممثلين لهذه المدرسة نجد "وليام فوت وايت" (White) الذي أعتمد على النظرية التفاعلية في دراسته للنسق التكنولوجي وتأثيره على تشكيل قيم و اتجاهات ومهارات المورد البشري في المؤسسة، إذ من خلال دراساته التطبيقية توصل إلى وجود علاقة تبادلية بين الأنشطة والعواطف والتفاعلات، وفي دراسات لاحقة أدرج التكنولوجيا كمتغير مستقل وتوصل إلى أن هذا الأخير يمكن المورد البشري من الانتقال من حالة توصف بالبطء أو التخلف إلى حالة متقدمة من التكيف والاندماج وزيادة كفاءة العامل.

ومما تجدر الإشارة إليه، إلى أن هذه المدرسة قد اتخذت مسارات متعددة، حيث يركز كل منها على جانب تكنولوجي محدد وتأثيره على حالة أو وضعية المورد البشري حيث أشار (Scott) إلى التراكم المعرفي للأفراد مرده إلى التراكم التكنولوجي، وخاصة تراكم المعرفة الفنية المترابطة في كيفية التحكم في المعدات والتجهيزات الحديثة أما "بلونار" (Blauer) فقد ركز على النسق التكنولوجي وما يرتبط به من أوضاع إغترابييه، إذ يؤكد أن زيادة التطور التقني يرتبط بزيادة معدلات الاغتراب بيد أن (بلونار) لم يقتصر على الظرف الإغترابي فقط، بل ذهب إلى أبعد من ذلك حينما حاول أن يحدد الارتباطات السالبة والموجبة بين الوضعية التكنولوجية السائدة في المؤسسة ودرجة الأتمتة، وبين تكوين مورد بشري يتميز بالتخصص العالي والكفاءة المرتفعة، كما يتميز بالعقلانية والترشيد بصفته كائنا اقتصاديا منتجا، هذا ولم تغب عن (بلونار) مسألة المتصل التكنولوجي وتداعياته على تراكم معارف ومهارات الأفراد في المؤسسة وهذا ما أثارتها (وود وورد) (ward wood)، حينما صاغت بطريقة علمية مفهوم المتصل التكنولوجي الذي يتدرج إلى استخدام تكنولوجيا بسيطة إلى أخرى معقدة وكيف يتحرك العامل عبر هذا المتصل المحكوم بتقنية محددة، وهذا ما جعل (وود وورد) تطرح مسألة العلاقة الارتباطية الموجبة بين زيادة التطور التقني وتطور معارف الأفراد، ورغم تركيز (وود وورد) على الوظائف الإشراقية والعلاقة التكنولوجية ومسألة اتخاذ القرارات، إلى أنها كانت مصرة على إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في خلق بيئة تنظيمية ملائمة للابتكار وزيادة الإنتاج فضلا عن تطوير آليات المرونة والتأقلم مع الظروف المتغيرة. وفي المقابل نجد كل من

## تنمية الموارد البشرية

(فيبر)، (ماركس)، (فيبلن) قد استخدموا التكنولوجيا كأداة لقياس التطور، الاغتراب، تشكل المورد البشري، وعلى العموم فإن نظرية الأنماط التكنولوجية قد ساقى مجموعة من الأفكار والطروحات القاضية بأن النمط التكنولوجى هو الشكل المحدد لطبيعة المورد البشري عند مرحلة من التطور، وبالفعل فإن البناء التقنى للمؤسسة مجسدا فى تكنولوجيا المعلومات يعتبر فى عصرنا الراهن الآلية التى تتدفق من خلالها المعلومات بأشكالها المختلفة عبر البناء التنظيمى وهذا التدفق هو الذى يجعل عناصر ومكونات المؤسسة تتفاعل مع بعضها وتعطى المورد البشرى ومكانته الريادية فى تحويل المعطيات والأنشطة إلى منتجات وإنجازات، تمكن المؤسسة من خرق الحدود ودخول الأسواق وحلبة المنافسة<sup>16</sup>.

### خلاصة:

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات فى تفعيل هذا النمط فى العمل، فعن طريق الشبكات المعلوماتية اليوم أصبح تناقل وتراسل المعلومات والأفكار أمر فى غاية البساطة والأهمية وذلك بالاستعانة بالبرامج الإلكترونية المتوفرة حاليا، حيث أصبحنا نسمع اليوم بجماعات العمل لذا فإن التحكم فى الأدوات المعلوماتية وبرامجها يعتبر أمرا مهما فى عصرنا الحالى.

### قائمة المراجع:

- 1- عبد الرحمان توفيق: الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2003
- 2- نجم نجم عبود: الإدارة الإلكترونية "الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004
- 3- رجم خالد: أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، شهادة ماجيستر، جامعة قاصدي مبراح (ورقلة) قسم علوم التسيير، سنة 2011.
- 4- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 1995.
- 5- كمال عبد الحميد زيتون: تكنولوجيا التعليم فى عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب والنشر، توزيع، طباعة القاهرة، مصر، 2002.
- 6- محمد سعيد أوكيل: العلاقة بين تكنولوجيا والتطور الاقتصادى فى البلدان النامية والعربية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد الثامن، 2003.

- اعتماد محمد غلام و إجلال إسماعيل حلمى: علم اجتماع التنظيم، مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، 2013، بتصرف الباحث، ص66-16

- 7- Les Techniques de gestion, disponible sur : [http// \( www.atlasdumanagement.com\)](http://www.atlasdumanagement.com).
- 8- Charlotte Fillol: le e-learning dans la stratégie de formation des entreprise, cahier de recherche du .CREPA N= 85°, ([www.dauphine.fr/crepa](http://www.dauphine.fr/crepa))
- 9- Assaà Elakremi, Nabila Ben Naoui, Chiha Gaha: l'acceptation de la formation électronique par les salariés: importance de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçues, ([www.e-rh.org](http://www.e-rh.org))
- 10- Patrice Roussel : Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management, Note du LIRHE N°=354 ([www.univ-tlse1.fr/lirhe](http://www.univ-tlse1.fr/lirhe))
- 11-J-Aubret.P gilbest et f.pigeyrs, savoir et pouvoir: « la compétences en questions » (édition presse universitaires de France, France, 1993.