



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

تنمية الموارد البشرية ودورها في التكيف مع التغير التكنولوجي

- دراسة ميدانية بمصنع سيرام ديكور لصناعة الخزف باتنة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) شعبة علم الاجتماع
تخصص: تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

إشراف:
أ.د/ سهى حمزاوي

إعداد الطالب:
علي ريجاني

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة خنشلة	أستاذ التعليم العالي	ليندة شنافي
مشرفا ومقررا	جامعة خنشلة	أستاذ التعليم العالي	سهى حمزاوي
عضوا مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	جابر مليكة
عضوا مناقشا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر أ	بن عمران بوبكر
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر أ	سماح قارح

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

من واجب الأطلاق العامة أن نذكر أهل الفضل بفضلمهم،
وعلى رأس هؤلاء الذين يستحقون الشكر والتقدير المشرفة
على البحث الأستاذة الدكتورة: سمى حمزاوي التي لم تبخل
علينا بالتوجيه والنصح والتقييم فلما مني جزيل الشكر
والتقدير.

كما لا يفوتني أن أنوه بتفضل لجنة المناقشة على قبولهم
مناقشة هذه الرسالة وتقييمها.

وختاما نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو
بعيد، فلكل هؤلاء التحية والشكر.

الإهداء

مصداقاً لقول المولى عزوجل:

﴿ وَقُلْ رَبِّ اجْزِنْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

فإني أهدى هذا الجهد المتواضع إلى روح الوالدين
الكريمين سائلاً إياه أن يرحمهما وأن يجعل قبريهما
روضة من رياض الجنة، وأن يجعلني ممن طلع من
أولادهما وثمره طيبة لتربيتهما إنه سميع مجيب.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة.....	أ-د

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1- إشكالية الدراسة.....	07
2- فرضيات الدراسة.....	11
3- أسباب اختيار موضوع الدراسة.....	12
4- أهمية موضوع الدراسة.....	13
5- أهداف الدراسة.....	14
6- مفاهيم الدراسة.....	15
7- الدراسات السابقة.....	24
8- المقاربات النظرية.....	44

الفصل الثاني: أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

تمهيد.....	50
1- التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية.....	51
2- أهم المداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية.....	55
3 - أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية.....	62

- 4- خصائص ومميزات تنمية الموارد البشرية 67
- 5-متطلبات تنمية الموارد البشرية 70
- 6- طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية 71
- 7- تحديات ومعوقات تنمية الموارد البشرية..... 77
- 81 خلاصة

الفصل الثالث:مسارات ومجالات التغير التكنولوجي

- 83 تمهيد
- 1- مراحل التغير التكنولوجي 84
- 2- الإتجاهات الفكرية والنظرية المفسرة للتغير التكنولوجي 88
- 3- عوامل التغير التكنولوجي 100
- 4- خصائص التغير التكنولوجي 109
- 5- أهمية وأهداف التغير التكنولوجي..... 112
- 6- مجالات التغير التكنولوجي..... 115
- 7- آثار التغير التكنولوجي 128
- 133 خلاصة

الفصل الرابع:علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

- 135 تمهيد
- 1- دور أساليب التحفيز والتنظيم في مساعدة الأفراد العاملين للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة 136
- 2-مساهمة طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة: 150
- 3- الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين ودوره في اكتساب المعارف التقنية والمهارات الفنية..... 163

4-أهم الآليات المطلوبة لتمكين العنصر البشري من مواجهة تحديات التغير التكنولوجي
المعاصر 175

خلاصة 189

الجانب الميداني

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد 192

1- مجالات الدراسة 193

2- العينة..... 200

3-المنهج المستخدم في الدراسة..... 208

4- أدوات جمع البيانات 210

خلاصة 218

الفصل السادس:عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد 220

1- تحليل وتفسير البيانات..... 221

2- مناقشة نتائج الدراسة 255

3- عرض النتائج العامة للدراسة..... 261

خلاصة 265

خاتمة..... 267

توصيات واقتراحات..... 272

قائمة المراجع 271

الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
152	الفروق الأساسية بين التعليم والتدريب	01
180	الفرق بين الإبداع والإبتكار	02
199	العدد الكلي للعمال خلال إحصائيات 30 جوان 2019	03
200	العدد الإجمالي لفئة العمال المباشرين خلال إحصائيات 30 جوان 2019	04
203	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
204	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
205	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	07
206	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
207	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	09
208	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	10
221	مدى اهتمام المؤسسة باستخدام الحوافز ونوعها	11
223	نوعية الحوافز المفضلة لدى العمال	12
224	مدى تشجيع أسلوب التحفيز لتقبل تكنولوجيا جديدة بالمؤسسة	13
225	طبيعة أسلوب الإشراف بالمؤسسة	14
226	النمط الإشرافي المفضل لدى العمال ومدى تأثيره على اندماجهم مع البيئة الجديدة للعمل	15
228	اهتمام الإدارة بتوعية العمال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة من عدمه	16
229	مدى قدرة الثقافة التنظيمية للمؤسسة على تعبئة العمال بضرورة الاستعداد للتغيير وأهم مظاهرها	17
231	مدى اهتمام المؤسسة بإخضاع العمال لدورات تدريبية ونوعها	18

233	طبيعة الدورات التدريبية المؤدية إلى رفع كفاءة العمال في استخدام العتاد التكنولوجي للمؤسسة	19
234	مدى اهتمام المؤسسة بعملية تقييم أداء العمال وأهم أهدافها	20
236	مساهمة عملية التقييم في تحسين نوعية أداء العمال من عدمها	21
237	مدى استخدام المؤسسة لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في الأنشطة الأدائية للعمل ونوعيتها	22
239	مدى مساهمة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تمكين العمال من التقنيات الحديثة	23
240	مدى اهتمام المؤسسة بمشاركة عمالها في الملتقيات العلمية وطبيعتها	24
241	مدى مساهمة عملية المشاركة في الملتقيات من إكساب العمال للمعارف والخبرات المؤهلة للتحكم في التكنولوجيات الحديثة	25
242	مدى اهتمام المؤسسة بجلب تجارب وخبرات من مصادر خارجية ونوعيتها	26
244	الهدف من جلب التجارب والخبرات للمؤسسة	27
245	دور نقل التجارب والمعارف في زيادة خبرات ومهارات العمال بالتكنولوجيات الحديثة	28
246	مدى اهتمام المؤسسة بتبني أسلوب التحسين المستمر في عمليتي الأداء والإنتاج وأهم أهدافه	29
248	مدى مساهمة أسلوب التحسين المستمر في تحقيق النتائج	30
249	مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية والهدف من ذلك	31
251	مدى مساهمة عملية التشجيع على الإبداع والإبتكار في تحقيق النتائج	32
252	مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة الشاملة وأهم أهدافها	33
254	مدى مساهمة تطبيق نظام الجودة الشاملة في تحقيق النتائج	34

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
48	مخطط الدراسة	01
61	تطور النظرة إلى الموارد البشرية	02
65	مخرجات التعلم	03
98	سلم الحاجات عند "ماسلو"	04
142	مخطط لأنواع الحوافز	05

مقدمة

مقدمة:

يحظى موضوع تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير لدى مختلف المؤسسات العامة والخاصة، لاسيما في ظل تزايد وتيرة التغير التكنولوجي المعاصر، الذي أصبح يفرز تحديات مختلفة تؤثر بشكل مباشر على مستوى بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسات.

فالتغير التكنولوجي في وقتنا الراهن يعد من أبرز التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال الحديثة، وذلك لسعيها المستمر في تحقيق أداء متميز، وامتلاك معايير الجودة والمحافظة على البقاء والاستمرار في ميادين العمل، بحيث أصبحت مواكبة ومسايرة ظاهرة التغير التكنولوجي ضرورة حتمية في ظل عالم يتسم بنمو متسارع وتطور كبير في مجال تكنولوجيا الإدارة والعمليات والإنتاج... فضلا عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة التي باتت توظف وتستغل بشكل واسع في مختلف العمليات والأنشطة المؤسسية.

فكلما زادت وتيرة التغير التكنولوجي كماً ونوعاً كلما أثر ذلك على طبيعة العمل ومجالاته وآلياته ومهاراته، وهذا ما يفرض على المؤسسات زيادة اهتمامها بتنمية مواردها البشرية وتطوير قدراتهم للتمكن من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، والتعامل مع الآلات والمعدات الجديدة بكفاءة وفعالية، كما أن الإمكانيات المادية والمالية مهما تعاضمت فإنها تبقى بلا جدوى، ما لم تتوفر موارد بشرية ذات قدرات ومهارات تحسن استغلالها واستثمارها في مجالات العمل.

فتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة تعتبر عملية مقصودة وضرورية للتغيير في أساليب العمل ومهارات الأفراد، وتتصف بالاستمرار والديمومة، باعتبار أن المؤسسات الاقتصادية تؤثر وتتأثر بالمعطيات السائدة في المحيط، كما تعد عملية تنمية الموارد البشرية من ضمن الإستراتيجيات الحيوية، وإحدى المقومات الرئيسية لتطوير القدرات، وتأهيل الكفاءات البشرية في جوانبها المعرفية والفنية والسلوكية، بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، ويساعد على تكيف الأفراد العاملين بالمؤسسة في ظل بيئة تكنولوجية متغيرة، وذلك من منطلق أن التطورات التي تحدث في وسائل الإنتاج وأساليب العمل تتطلب امتلاك مهارات واكتساب خبرات فنية

جديدة تتماشى مع متطلبات الوسائل المستحدثة، وأصناف التكنولوجيا المستخدمة، وذلك لضمان تأدية المهام والوظائف بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

فقد لعب التغيير التكنولوجي على مر العصور، وخاصة خلال مرحلتي الثورة الزراعية والصناعية- بفضل الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية- دورا أساسيا في تحديد مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتي يستدل بها عن قوة المؤسسات وقدرتها على المنافسة في معظم بلدان العالم.

كما لا يخفى ما أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من تطور كبير في مجال الإلكترونيات والحاسبات الآلية والأتمتة والرقمنة، والتي انعكست تأثيراتها بصورة جلية على كمية ونوعية السلع والمنتجات، التي أصبحت تتجر وفق معايير فنية وتقنية عالية، وهذا ما زاد من الحاجة إلى أيدٍ عاملة أكثر معرفة ومهارة وتخصصا واستعدادا لأداء المهام، ورفع التحدي، وأصبح ينظر إلى العنصر البشري كعامل من عوامل خلق الثروة والقيمة المضافة بعد أن كان ينظر إليه كعبء على المؤسسة.

ونظرا لما تشهده المؤسسات من تقلبات على الصعيد المحلي والدولي، فإن نجاحها واستمرارها وتحقيق أهدافها مرهون بمدى قدرتها للاستجابة لتلك التحديات، التي تفرضها البيئة والتكيف مع المحيط الخارجي، وذلك باللجوء إلى تبني طرق وأساليب عصرية ناجعة واعتماد آليات وميكانيزمات ملائمة، تضمن بناء موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات عالية تستجيب لمتطلبات التغيير التكنولوجي المعاصر.

كما أن المؤسسة الاقتصادية في وقتنا الحاضر لا ينبغي أن تتوقف عند حد التكيف ومستوى مسايرة التطورات الحاصلة في الميدان، بل يجب أن تكون لديها قراءة للواقع ونظرة إستشرافية للمستقبل تمكنها من إيجاد حلول مستدامة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تفعيل مختلف مقومات تنمية الموارد البشرية من تنظيم وتحفيز وتدريب وتطوير وإبداع وابتكار وغير ذلك، مما يساهم في جعلها مؤسسة منتجة وفعالة ورائدة في مجال نشاطها.

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة كمحاولة لتسليط الضوء حول كيفية تفعيل دور تنمية الموارد البشرية للتكيف مع متطلبات التغيير التكنولوجي المعاصر بمؤسسة "سيرام ديكور لصناعة الخزف".

ولدراسة هذا الموضوع دراسة علمية تم تصميم خطة البحث في ستة فصول، تتناول الأربعة الأولى منها الجانب النظري، بينما يختص الفصلان الأخيران بالجانب الميداني وفيما يلي تفصل ذلك:

الفصل الأول: وخصص للإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، وتضمن تحديد إشكالية موضوع الدراسة، وفرضياتها، وأهم أسباب اختيار الموضوع، وبيان أهميته وأهدافه، كما تضمن تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وإدراج بعض الدراسات السابقة ومحاولة التعقيب عليها، وإبراز جوانب الاستفادة منها، بالإضافة إلى المقاربة النظرية.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه لأسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية، من حيث الوقوف على أهم المحطات التاريخية البارزة التي عرفتتها تنمية الموارد البشرية، وأهم المداخل النظرية ذات التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، كما يشمل الفصل تسليط الضوء على أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية، خصائصها ومميزاتها، متطلباتها، طرقها وأساليبها تحدياتها ومعوقاتها.

الفصل الثالث: ويلقي الضوء على مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي، مشيراً إلى أهم مراحله، واتجاهاته الفكرية والنظرية، وأبرز عوامله، وخصائصه، وبيان أهميته وأهدافه والوقوف على أهم مجالاته وآثاره.

الفصل الرابع: يعالج علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغيير التكنولوجي، من حيث محاولة التعرف على دور أساليب التحفيز والتنظيم في مساعدة الأفراد العاملين للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة، والتطرق لمدى مساهمة طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة، وإبراز أهمية تطوير قدرات الموارد البشرية ودورها في زيادة المعرفة التقنية واكتساب المهارات الفنية، والوقوف على أهم الآليات المطلوبة لتمكين العنصر البشري من مواجهة تحديات التغيير التكنولوجي المعاصر.

الفصل الخامس: وخصص للإجراءات المنهجية للدراسة، واشتمل على مجالات الدراسة (المكاني والزمني والبشري)، ونوع العينة وحجمها، وخصائصها، وطبيعة المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات.

الفصل السادس: يتناول عرض وتحليل بيانات الدراسة، من حيث التطرق فيه إلى تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من الميدان، ثم مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربات النظرية، للوصول إلى استخلاص النتائج العامة للدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة

4- أهمية موضوع الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

8- المقاربات النظرية

1- إشكالية الدراسة:

أبرز التقدم العلمي خلال هذه الحقبة من الألفية الجديدة تطورات وتحديات هائلة تتجلى في ظاهرة التغير التكنولوجي المتسارع والتطور التقني المستمر، والتي كان لها انعكاساتها على مختلف الأصعدة والبيئات، وتأثيراتها في شتى المستويات والمجالات الدولية والإقليمية والمحلية.

ولقد مر التغير التكنولوجي كغيره من الظواهر بمراحل تاريخية متعددة، امتدت لحقب طويلة من الزمن، كالثورة الزراعية التي دامت لقرون عدة، ومرحلة الثورة الصناعية خلال أواخر القرن الثامن عشر، التي تعتبر محطة بارزة من محطات التغير التكنولوجي، والتي أحدثت تغييرات في كثير من الصناعات، وساهمت في تطوير عمليات الإنتاج، بفضل استخدام الآلة وحلولها محل الإنسان.

وإن الوتيرة المتسارعة للتغير التكنولوجي خلال العقود الأخيرة أدت إلى بروز حقبة جديدة، أحدثت نقلة نوعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والتي باتت توظف بشكل واسع في مختلف القطاعات والمجالات، وذلك نظراً لما تمتاز به من قدرات فائقة، وكفاءات عالية، كأجهزة الحواسيب، وشبكة الإنترنت، ومختلف البرامج التطبيقية، التي تساعد في عمليات الإدارة، والتصميم، والإنتاج، والتسويق، وغير ذلك.

وإذا كانت التنمية الاقتصادية تُعنى بالدرجة الأولى بزيادة الدخل القومي، فإن تنمية الموارد البشرية تهتم أساساً بتطوير القدرات وتحسين المهارات واكتساب المعارف، وبالتالي فثمة هناك علاقة بين هذه المعادلة الثنائية، فلا يمكن زيادة الدخل القومي وتحقيق الرفاهية إلا عن طريق الاستثمار في الموارد البشرية وتزويدها بالاحتياجات الأساسية والمهارات الضرورية ومن هنا فإن مختلف المؤسسات وما تحويه من قوى عاملة تؤثر وتتأثر بالمعطيات الراهنة الاقتصادية والاجتماعية، الإدارية والتقنية السائدة، مما يستدعي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين الأكاديميين، ومن طرف الخبراء والمتخصصين في مجال تنمية الموارد البشرية لمواجهة تلك التغيرات الطارئة والتحوّلات المتسارعة.

الفصل الأول — الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وعلى هذا الأساس فقد أدركت الهيئات والمؤسسات أن الاهتمام بالعنصر البشري يعد السبيل الأمثل لمواجهة التزايد المستمر والوتيرة المتسارعة لظاهرة التغير التكنولوجي، وأن الاستثمار الحقيقي يركز على صبّ الجهود في تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم والعمل على تعزيز وتدعيم مساهم المهني الحالي والمستقبلي، بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، ويساعد على تكيف واندماج الأفراد العاملين بالمؤسسة في ظل بيئة تكنولوجية متغيرة، وذلك من منطلق أن التغيرات السريعة التي تحدث في وسائل الإنتاج وطرق العمل وأساليبه تتطلب امتلاك مهارات وقدرات فنية جديدة تتناسب وطبيعة الوسائل والمعدات المستخدمة وأصناف التكنولوجيا الموظفة.

كما أن تنمية الموارد البشرية أصبحت عاملاً حيوياً لضمان تأدية المهام والوظائف بكفاءة وفعالية، ومعياراً للترقية بين الشركات المتقدمة والمؤسسات الناجحة من غيرها، والتي أبان الكثير منها عن جداتها في العديد من البلدان لاسيما منها المتقدمة، وأضحت تشكل نموذجاً رائد وتجربة فريدة في ميدان تنمية الموارد البشرية.

وبعد أن كان الاهتمام خلال مرحلة الثورة الصناعية مرتكزاً على المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج، إمتد الأمر خلال هذه الحقبة من الثورة العلمية والتكنولوجية إلى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره محددًا أساساً للكفاءة الإنتاجية، وعنصرًا رئيسياً في عملية الأداء والرأسمال المعرفي الحقيقي لما يتمتع به من قدرات ومواهب، وما يمتلكه من طاقات ودوافع تسمح له بممارسة وتفعيل النشاط الإبداعي والابتكاري، ومواجهة التحديات الناجمة عن التغير التكنولوجي على المستوى الداخلي والصعيد الخارجي.

والجدير بالذكر أن تنمية الموارد البشرية تتطلب إمكانيات مادية وبشرية، تقنية وفنية إدارية وتنظيمية، وتواجه مشكلات وصعوبات عدة على مستوى المؤسسة والأفراد والفاعلين لاسيما مع حلول الألفية الثالثة، والإتجاه المتسارع نحو آفاق العولمة، وبروز اتجاهات وأنماط جديدة في عالم الإدارة والأعمال، واتصاف البيئة والمحيط بالتغير المستمر، كل هذه العوامل وغيرها تشكل تحديات قائمة أمام تنمية وتطوير المورد البشري، لذا فإن نجاح أي مؤسسة واستمرارها يتوقف على مدى قدرتها لاستيعاب تلك التحديات ومحاولة التكيف مع التغيرات بتبني الطرق والأساليب الناجعة، واعتماد الآليات والميكانيزمات الملائمة، التي تضمن بناء

الفصل الأول — الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

موارد بشرية ذات كفاءة وجودة ونوعية تتناسب مع المستجدات التي تشهدها البيئة المحلية والعالمية.

وبناء على هذا فإن تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية تتطلب نظرة إستراتيجية بعيدة المدى، ووضع مخطط شامل، وتسطير برامج هادفة ، تنطلق أساساً من تشخيص الوضعية والوقوف على الحقائق الميدانية، وما دراستنا لموضوع "تنمية الموارد البشرية ودورها في التكيف مع التغير التكنولوجي" إلا محاولة من ضمن المحاولات التي تهدف لتسليط الضوء وإثارة النقاش حول زاوية من زوايا هذا الموضوع الذي يعتبر جدّ هام في وقتنا الراهن.

والملاحظ لوضعية العمال في المؤسسة الجزائرية يدرك أنهم يعانون من مشكلات عدة وصعوبات كثيرة، لعل من أبرزها ما يتعلق بعدم القدرة على التكيف مع التغيرات ومواكبة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، مما ينعكس سلباً على استقرارهم وولائهم، نظراً لكونهم يفتقدون الكفاءات والمهارات الضرورية التي ترفع من قيمتهم كعناصر فعالة في المنظمة.

فالمورد البشري اليوم حتى يستجيب لمتطلبات المرحلة وتطلعات المؤسسة، ويتجاوب مع التغير وعدم مقاومته، هو بحاجة ماسة إلى المرافقة من خلال اتخاذ جملة من الإجراءات والتدابير التي تساعد على الاندماج في البيئة الجديدة، كاعتماد نظام تحفيز ملائم، واختيار نمط نموذجي وكفاء للقيادة، ومراعاة طريقة إشراف مناسبة ، ومحاولة بناء ثقافة تنظيمية قوية تسعى لتوجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف وتوجهات المؤسسة.

كما أن مشكلة تأهيل العمال ومحاولة الرفع من كفاءتهم لاستخدام العتاد التكنولوجي بالمؤسسة أصبحت ضرورة ملحة تتطلب برمجة دورات تدريبية نظرية وتطبيقية في إطار المؤسسة أو خارجها، يتولى القيام بتأطيرها إدارات ذوي خبرة وكفاءة عالية، كما تحتاج إلى رصد ميزانيات وتخصيص نفقات مالية، ومتابعة تقييمية قبلية وبعديّة لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية، والوقوف على مواطن الخلل والعمل على إصلاحها وتدارك نقائصها.

ونظراً للتطور التكنولوجي الذي بات يفرض نوعية جديدة من الكفاءات والمهارات خاصة عند قيام المؤسسة باقتناء معدات وجلب عتاد جديد لغرض ترقية نشاطها وتحسين منتوجها،

الفصل الأول ————— الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وفي ظل تنافسية المؤسسات العصرية على امتلاك أحدثات التكنولوجيات والعمل على توظيفها في بيئة العمل، أصبح لزاماً عليها اليوم أن تضع نفسها في حالة تأهب دائم للسعي نحو الاطلاع على مختلف التجارب الناجحة، وجلب خبرات ومعارف من مصادر خارجية، وتفعيل المشاركة في النشاطات العلمية، وفتح ورشات للحوار والمناقشة، والاحتكاك بالخبراء والمختصين في الميدان، لزيادة خبرات ومهارات عمالها وإطاراتها وتمكينهم من التحكم في التكنولوجيات الحديثة.

كما تبقى هذه المؤسسات تواجه صعوبات وتحديات داخلية وخارجية يفرضها التغيير التكنولوجي المستمر، وعولمة الأسواق، والميزة التنافسية، ولا سبيل لصدورها واستمرارها أمام هذه التحديات إلاّ بتبني منهج التحسين المستمر في أساليب الأداء وعمليات الإنتاج وتشجيع المبادرات الإبداعية والمشاريع الابتكارية، والعمل على تطبيق معايير الجودة الشاملة، مما يسمح بالرفع من كفاءة المؤسسة ويساهم في تحقيق الربحية والقدرة التنافسية وإكساب رضا الزبون.

وفي هذا الإطار فإن هذه الدراسة تهدف لتسليط الضوء حول كيفية تفعيل دور تنمية الموارد البشرية للتكيف مع التغيير التكنولوجي المعاصر، وذلك عن طريق إجراء بحث ميداني بمصنع "سيرام ديكور لصناعة الخزف".

وفي ضوء ما سبق ذكره يمكن طرح إشكالية دراستنا في التساؤل المحوري الآتي:

كيف يمكن تفعيل دور تنمية الموارد البشرية بمصنع سيرام ديكور للتكيف مع التغيير التكنولوجي المعاصر؟

وتتبع منه عدة تساؤلات فرعية هي كما يلي:

- ✓ ما أهم أساليب التحفيز والتنظيم التي يمكن أن تساعد الأفراد العاملين للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة بمصنع سيرام ديكور؟
- ✓ وفيما تتمثل أهم طرق التأهيل التي تساهم في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بمصنع سيرام ديكور؟

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

✓ وهل يؤدي الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة إلى زيادة معارفهم التقنية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية؟

✓ وماهي أهم الآليات (الميكانيزمات) المطلوبة لتمكين العنصر البشري بالمؤسسة مجال الدراسة من مواجهة تحديات التغير التكنولوجي الراهن؟

2- فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات خطوة أساسية في توجيه مسار البحث الإجتماعي، تأتي بعد تحديد وضبط إشكالية موضوع الدراسة، وهي بمثابة استنتاجات أو اقتراحات محتملة لمحاولة فهم المشكلة المطروحة، واكتشاف بعض العلاقات والارتباطات الموجودة بين متغيرات الظاهرة قيد الدراسة، مستوحاة من خلفيات نظرية وتجارب سابقة ومعارف متراكمة، تساعد الباحث في التوصل إلى بعض الحقائق العلمية، وذلك بعد القيام بعملية إجراء الإختبارات الميدانية للتأكد من مدى إثباتها أو نفيها، وبناء على هذا يمكن صياغة فرضيات هذه الدراسة كما يلي:

1- تساعد أساليب التحفيز والتنظيم في مرافقة العمال بالمؤسسة للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة.

مؤشراتها:

✓ التحفيز المادي والمعنوي.

✓ نمط القيادة وأسلوب الإشراف.

✓ الثقافة التنظيمية.

2- تساهم طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة.

مؤشراتها:

✓ تدريب نظري (دورات نظرية).

✓ تدريب تطبيقي (دورات تطبيقية).

✓ تقييم الأداء.

3- يؤدي الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى زيادة معارفهم التقنية

واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية.

مؤشراتها:

- ✓ استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة (الحواسيب، أجهزة التحكم الأوتوماتيكي معدات متطورة بتقنيات عالية الجودة...).
- ✓ المشاركة في النشاطات والملتقيات (محلية ودولية).
- ✓ جلب تجارب وخبرات من مصادر خارجية (أجنبية ومحلية).
- 4- يؤدي الاعتماد على الآليات المطلوبة إلى تمكين العنصر البشري بالمؤسسة من مواجهة تحديات التغير التكنولوجي المعاصر.

مؤشراتها:

- ✓ التحسين المستمر.
- ✓ الإبداع والابتكار.
- ✓ الجودة الشاملة.

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تعود أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة إلى اعتبارات موضوعية علمية، وأخرى ذاتية شخصية، يمكن الإشارة إليها كما يلي:

3-1- الاعتبارات الذاتية:

- ✓ الرغبة في دراسة موضوع تنمية الموارد البشرية ومحاولة التطرق لمختلف محاوره وعناصره بهدف توسيع معارفنا وتعميق أفكارنا.
- ✓ لاعتبار موضوع تنمية الموارد البشرية يدخل في نطاق تخصصنا الجامعي، ونظراً لكون المؤسسة محل الدراسة تأخذ بهذا الأسلوب ضمن إستراتيجياتها الحالية والمستقبلية.
- ✓ انطلاقاً من معاينتنا لمختلف المشكلات والصعوبات التي يعاني منها العمال بالمؤسسة الجزائرية، والتي من ضمنها مشكلة عدم القدرة على التكيف والمواكبة للتغيرات التكنولوجية الحديثة.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- ✓ لافتراضنا بأن ضعف وتدني مستوى أداء العمال في المؤسسة الجزائرية يرجع إلى عدم الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على ترقيته.
- ✓ محاولة تزويد المكتبة الجامعية بدراسة تكون بمثابة مادة علمية يمكن الاستفادة منها من طرف الطلبة المزاولين لهذا التخصص.

3-2- الاعتبارات الموضوعية:

- ✓ الأهمية البالغة التي يحظى بها موضوع تنمية الموارد البشرية لدى العديد من الباحثين، والذي بات يشكل هاجس الهيئات والمؤسسات الدولية والمحلية في الوقت الراهن.
- ✓ محاولة الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية من خلال دراسة حالة مصنع "سيرام ديكور" والوقوف على أهم المشكلات والصعوبات التي تؤرق المؤسسة وتحّد من قيامها بوظيفة التنمية.

- ✓ اهتمام المؤسسة محل الدراسة بجلب العتاد الجديد وتوظيف التكنولوجيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطة وعمليات الإنتاج.

- ✓ الاطلاع على طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية المنتهجة من طرف مؤسسة "سيرام ديكور" وتحليل مدى مساهمتها في تكيف الأفراد العاملين مع التغير التكنولوجي المعاصر.
- ✓ البحث عن إيجاد أهم الآليات والميكانيزمات التي من شأنها أن تساعد الأفراد العاملين على مسايرة ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

4- أهمية موضوع الدراسة:

- ترداد أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل التغير التكنولوجي المعاصر، باعتبار أن نجاح المؤسسة واستمرارها يتوقف على مدى اهتمامها بتطوير قدرات مواردها البشرية والعمل على ترقيتها، وتتجلى أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال النقاط الآتية:

- ✓ يحظى موضوع تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى مختلف المؤسسات العامة والخاصة، نظرا لما تتطلبه التطورات التكنولوجية الحديثة من توفر موارد بشرية ذات نوعية وكفاءة عالية، بحيث تستطيع التكيف مع التحولات وتستجيب لرفع التحديات.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

✓ تعتبر تنمية الموارد البشرية من الإستراتيجيات الحيوية وإحدى المقومات الرئيسية لتطوير القدرات وتأهيل الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والسلوكية مما يساعد في التغلب على العقبات ومواجهة المشكلات الإقتصادية والإجتماعية.

✓ تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال محاولة التعرف على أهم الطرق والأساليب التي يمكن أن تساهم في بناء موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات تستجيب لمتطلبات التغيير التكنولوجي المعاصر.

✓ محاولة لفت انتباه مسؤولي مختلف المؤسسات إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره الثروة الحقيقية ومصدر المعرفة الذي تتوقف عليه نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

✓ الوقوف على تأثيرات التغيير التكنولوجي وانعكاساته على الأفراد العاملين بالمؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة عموماً إلى تسليط الضوء على أهم الطرق والآليات التي يمكن أن تساهم في بناء موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات تستجيب لمتطلبات التغيير التكنولوجي المعاصر، ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

✓ الاطلاع على أهم أساليب التحفيز والتنظيم التي يمكن أن تساعد الأفراد العاملين للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة بمؤسسة سيرام ديكور لصناعة الخزف.

✓ محاولة التعرف على أهم طرق التأهيل التي تساهم في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بمصنع سيرام ديكور.

✓ الوقوف على مدى مساهمة عملية تطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة في زيادة معارفهم التقنية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية.

✓ محاولة التوصل إلى أهم الآليات والميكانيزمات المطلوبة لتمكين العنصر البشري بالمؤسسة مجال الدراسة من مواجهة تحديات التغيير التكنولوجي الراهن.

6- مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم خطوة أساسية لأي بحث علمي، وخاصة في مجال العلوم الإجتماعية، نظراً لتعدد المصطلحات وتداخلها، كما أن هناك مفاهيم تحمل أكثر من معنى لذلك حاولنا ضبط مفاهيم ومصطلحات هذه الدراسة كما يلي:

1- مفهوم التنمية (Développement):

1-1- التعريف اللغوي:

ورد في لسان العرب، النَّماء: الزيادة، نَمِيَ نَمِيًا وَنَمِيًا وَنَمَاءً: زاد وكثر - أي بمعنى الزيادة والانتشار - وربما قالوا يَنُمُو نُمُوًّا⁽¹⁾.

أما مفهوم التنمية في اللغة الإنجليزية « Development » يعني: توسيع، تطوير تطوّر، تنمية، إنماء، نموّ، نشوء، فالمفهوم في اللغة الإنجليزية يعني التوسع والتطوير⁽²⁾.

2-1- التعريف الاصطلاحي:

مدلول التنمية واسع يحمل معاني عدة، بحيث اختلف فيه المفكرون والباحثون كل حسب تخصصه وميوله، وسنحاول أن نتطرق لأهم التعاريف الواردة كمايلي:

عرف قاموس جامعة (Cambridge) التنمية بأنها: "العملية التي من خلالها يتمكن الشخص أو الشيء من النمو والتغيّر ويصبح أكثر تطوراً"⁽³⁾.

والتنمية من وجهة نظر (روب Roupp) تعتبر: "تغيّراً من مواقف غير مرغوب فيها إلى مواقف أخرى مرغوب فيها، كما تعني استخدام الإرادة البشرية لإعطاء التغيّر اتجاهاً منطقياً من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة"⁽⁴⁾.

والتنمية تعني: "انبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقة الكامنة في كيان معين بشكل كامل وشامل ومتوازن - سواء كان هذا الكيان هو فرد أو جماعة أو مجتمع -"

(1) ابن منظور: لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، ط4، 2005، ص 363.

(2) مالك عبد الله المهدي: مفهوم التنمية الإجتماعية، رؤية مستقبلية، مجلة الدراسات المستقبلية، متاح على:

www.sustech.edu.staff-publication (18/03/2020)

(3) <https://dictionary.cambridge/fr/dictionnaireanglais/development> (19/03/2020)

(4) محمد سيد فهمي: المجتمعات الجديدة بين التنمية والعشوائية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 56.

وهذا التعريف ينطوي على عناصر أساسية أهمها: (1)

- ✓ التنمية عملية داخلية ذاتية تتبع جذورها من داخل الكيان نفسه، والمؤثرات الخارجية لا تعدو أن تكون عوامل مساعدة أو ثانوية.
- ✓ التنمية عملية ديناميكية مستمرة ، أي أنها ليست حالة ثابتة أو جامدة.
- ✓ التنمية متعددة أطرافها واتجاهاتها باختلاف الكيانات وبتنوع الإمكانيات داخل كل كيان.

ويعرف (كارل ماركس) التنمية بقوله: "إن التنمية عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناء السياسي والاجتماعي والاقتصادي" (2).

أما (علي غربي) فيعتبر التنمية: "عملية معقدة وشاملة تضم جوانب اقتصادية وسياسية، واجتماعية، وحتى ثقافية دون إهمال للجوانب النفسية والبيولوجية ليتسنى فهم السلوك الإنساني بالدرجة الأولى، والدوافع التي تربط الأفراد وما يقوم بينهم من علاقات، وما يترتب عن ذلك من أنظمة تتداخل تفاعلاتها وتأثيراتها في جوانب المجتمع المختلفة" (3).

نستنتج من خلال عرضنا لهذه التعاريف أن هناك الكثير من التفسيرات التي قدمها العلماء لمفهوم التنمية نظراً لتباين منطلقاتهم الفكرية والإيديولوجية، فمنهم من تناولها من منظور اقتصادي بحت، ومنهم من ركز على الجانب الاجتماعي، كما تطرق البعض الآخر للجانب السياسي والثقافي، وهكذا ليصلوا في نهاية الأمر إلى توسيع مدلول هذا المصطلح وخياراته ليشمل ويضم كل هذه الجوانب والأبعاد، أو ما يطلق عليه حالياً بالتنمية الشاملة والمستدامة.

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2014، ص 108.

(2) طارق السيد: علم اجتماع التنمية، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، القاهرة، 2007، ص 36.

(3) جمال زيدان: إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 14.

2- مفهوم الموارد البشرية (Human Resources):

2-1- التعريف اللغوي:

جاء في قاموس مصطلحات علم الاجتماع المورد " Ressource " أي جزء من بيئة الإنسان الفيزيكية الحية أو غير الحية، أو أي مهارة أو معرفة إنسانية يمكن استخدامها في إنتاج سلع وخدمات(1).

الموارد لغوياً هي المصادر "Sources"، أو الوسائل أو الثروة، وموردٌ هي مفرد موارد وهو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً، ويستخدم مصطلح الموارد عادة كإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات ومداخيل، أي أنها كانت يغلب عليها الجانب الاقتصادي... ولكن تم توسيع المصطلح شأنه شأن العديد من المصطلحات ليشمل الموارد البشرية، والتي بإمكانها تحقيق الثروة والإيرادات في حالة توافر مجموعة من الشروط، منها الفنية والمعرفية والمهارات والاتجاهات وغيرها، ومن هنا نجد أن المورد في معناه الواسع قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً إذا تم استخدامه بطريقة فعالة(2).

2-2- التعريف الاصطلاحي:

يحظى مفهوم الموارد البشرية باهتمام معظم علماء الإدارة والتنظيم لما له من أهمية في حياة المؤسسات، وكونه الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المنظمات في تسيير وتشغيل باقي الموارد المادية الأخرى، وسنحاول أن نقدم أهم تعاريف هذا المصطلح كمايلي:

يعرف قاموس جامعة (Cambridge) الموارد البشرية بأنها: عبارة عن أشخاص حين اعتبارهم من الأصول التي يمكن توظيفها، أو يمكن أن تكون مفيدة لشركة أو مؤسسة أو غير ذلك(3).

وتعرف موسوعة (Wikipedia) الموارد البشرية بأنها: أولئك الأشخاص الذين يشكلون القوة العاملة في منظمة أو صناعة أو قطاع أعمال أو اقتصاد(4).

(1) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، ص 262.

(2) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2016، ص 09.

(3) <https://dictionary.cambridge/fr/dictionnaire/anglais/human-resource>.(19/03/2020)

(4) en.wikipedia.org/wiki/Human-resources.(19/03/2020)

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وهناك من يعرف الموارد البشرية بأنها: عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة⁽¹⁾.

كما يقصد بالموارد البشرية: مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية⁽²⁾.

نستخلص من خلال عرضنا لهذه التعاريف أن مصطلح الموارد كان يطلق سابقا على الأصول المادية، بينما توسع في الآونة الأخيرة ليشمل الموارد البشرية، باعتبار أن الإنسان هو العنصر الرئيسي الذي بمقدوره التحكم والسيطرة على بقية العناصر الأخرى والعمل على استغلالها بكفاءة وفعالية، وذلك لما يتمتع به من طاقات وقدرات تسمح له بإنتاج الأفكار والاستثمار في المعلومات، مما يساهم في تطوير الجوانب الإقتصادية والإجتماعية على مستوى المؤسسة والمجتمع.

3- مفهوم تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development):

3-1- التعريف الاصطلاحي:

أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية من أكثر المفاهيم تداولاً في الآونة الأخيرة، كما أن للباحثين والدارسين تعاريف متعددة حوله يمكن التطرق لأهمها كما يلي:

يعرف (ماهر عليش) تنمية الموارد البشرية بأنها: "مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه"⁽³⁾.

(1) حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1993، ص 22.

(2) رابح توابحية: قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص 25.

(3) محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص 22.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

يشير هذا التعريف إلى أن تنمية الموارد البشرية تعتبر مرحلة ضرورية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل، وتعتمد بشكل أساسي على التدريب، بغرض زيادة المهارات التطبيقية والخبرات الفنية.

ويعرفها (Shimonl.dolon) بأنها: "مجموعة من النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم واستعداداتهم"⁽¹⁾.

وحسب هذا التعريف فإن تنمية الموارد البشرية عملية تعليمية تستهدف بناء وتطوير قدرات الأفراد العاملين من النواحي الفكرية والمعرفية، وتركز بشكل خاص على الجوانب النظرية.

وعرّف (علي غربي) وآخرون تنمية الموارد البشرية بأنها: "عبارة عن عملية (ديناميكية وفعالة) مستمرة في المؤسسة، لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد، فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، واستمرارها من استمرار المؤسسة، وكفاءة أدائها يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة"⁽²⁾.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر يهدف إلى تحسين وتطوير قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق تزويدهم بمعلومات جديدة لمواجهة ما تفرزه البيئة من تغيرات وما يترتب عن ذلك من تهديدات.

وهناك من يعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة"⁽³⁾.

(1) Shimonl.Dolon etautres : la gestions des ressources humaines-Rendance enjeux pratiques actuelles-3^{eme} édition, village mondial, canada, 2002, p 307.

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 17.

(3) عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 84.

الفصل الأول — الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

يتجلى من خلال هذه التعريف أن تنمية الموارد البشرية تقوم على أساس التخطيط وإعداد برامج هادفة تتناسب مع طبيعة النشاط والاحتياجات المطلوبة، والتي بإمكانها أن تساهم في رفع التحدي والتكيف مع المعطيات الجديدة.

يتضح لنا مما سبق عرضه من تعاريف أن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن أصبحت ضرورة ملحة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية الطارئة، والتي تركز جل اهتمامها على العنصر البشري والعمل على تحسين مهاراته وتطوير قدراته، بما يضمن تعظيم الاستفادة منه وجعله قوة منتجة وطاقمة فعّالة بإمكانه تحقيق الأهداف المنشودة على المدى القريب والبعيد.

3-2- التعريف الإجرائي:

"تنمية الموارد البشرية هي مجموعة الإجراءات والأساليب المتبعة من طرف المؤسسة الرامية لرفع قدرات العمال وتحسين مهاراتهم وتطوير معارفهم، بما يجعلهم مؤهلين لممارسة أنشطتهم ومهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، ويضمن استجابتهم للتغيرات التكنولوجية الراهنة، والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية".

4- مفهوم التكيف (Adaptation):

4-1- التعريف اللغوي:

ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة لفظ تكيف، يتكيف، تكيفاً، فهو مُتكيف. تكيف الشيء: صار على حالة وصفة معينة "تكيف الرصاص حسب القالب". تكيف الشخص: انسجم وتوافق مع الظروف، أو جعل ميله أو سلوكه أو طبعه على غرار شيء "تكيف وفق الظروف- تكيف وفق البيئة الاجتماعية" تكيف التعليم: ملاءمته حاجات الطالب ومقدرته. تكيف الهواء: تغيرت درجة حرارته بواسطة مكيف لتلائم الجو الخارجي⁽¹⁾.

4-2- التعريف الاصطلاحي:

لهذا المصطلح معناه البيولوجي، إذ يشير إلى العمليات التي بواسطتها يتكيف الكائن الحي لبيئته، ويستعمل المصطلح كذلك في حقل الاجتماع، إذ يعني الطريقة التي بواسطتها

(1) معجم اللغة العربية المعاصرة ، قاموس عربي عربي ، متاح على:

<https://www.maajim.com/dictionary> (15/03/2020)

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تتكيف الجماعة الصغيرة كالعائلة أو المنظمة أو المجتمع الكبير لبيئته وظروفه الإجتماعية والطبيعية، وقد يستعمل المصطلح ليشير إلى الجماعة أو المنظمة الإجتماعية التي في طريقها للتكيف مع محيطها لكي تستطيع تحقيق أهدافها الأساسية، كما ويستخدم المصطلح من قبل علماء النفس الإجتماعي وبه يعنون العملية التي بواسطتها يدخل الفرد في علاقات طيبة وإيجابية ومرتنة مع بيئته الإجتماعية والطبيعية⁽¹⁾.

يعرف العالم (كارل مانهايم) مفهوم التكيف بأنه: العملية الإجتماعية الأولية التي تركز عليها الأنشطة كافة، والنموذج السلوكي ما هو إلا حصيلة العلاقة بين المنبه والاستجابة، هذه العلاقة التي تدفع الكائن الحي إلى التصرف وفق مجال معين⁽²⁾.

ويعرف التكيف بأنه: عملية متحركة ومستمرة يحاول الفرد بها مواجهة العوامل الطبيعية المحيطة به ليقوى على متابعة الحياة والحيلولة دون فناءه، بحيث تنشأ لديه الخصائص التي تجعله أكثر استعداداً للتلاؤم مع شروط البيئة المحيطة، وبالتالي تغيير السلوك لإحداث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة⁽³⁾.

كما يعرف التكيف بأنه: عملية تلاؤم الفرد مع البيئة التي يعيش فيها وقدرته على التأثير فيها، وهي أيضا محاولات الفرد النشطة والفعالة التي يبذلها خلال مراحل حياته لتحقيق التوافق والتلاؤم والانسجام مع بيئته، وهذا التلاؤم يساعد الفرد على البقاء والنمو وأداء دوره ووظيفته الإجتماعية بصورة طبيعية⁽⁴⁾.

يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن مفهوم التكيف على عمومه وإطلاقه قد يأخذ معاني متعددة، ويغطي مجالات واسعة، وقد استمد في الأصل من علم البيولوجيا كما أشار إلى ذلك العلماء، وتم توظيفه في العديد من الحقول كعلم الإجتماع، وعلم النفس وغيرها.

(1) إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الإجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ط1، 1999، ص 159.

(2) أنس عباس غزوان: التكيف الإجتماعي ج1- جامعة بابل- متاح على :

www.uobabylon.edu.iq(14/06/2020)

(3) ثائر أحمد غباري، خالد محمد أبو شعيرة: التكيف مشكلات وحلول، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 22.

(4) عبد الناصر سليم حامد: معجم مصطلحات الخدمة الإجتماعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 160-161.

فالتكيف يعبر عن حالة من الانسجام والتوافق مع الظروف البيئية الطبيعية، أو التكنولوجية، أو الإقتصادية والاجتماعية، وقد يحدث على مستوى الأفراد أو في إطار الجماعات والكيانات، وفي حالة عدم حصوله سيؤدي ذلك إلى ظهور ما يطلق عليه علماء الاجتماع بظاهرة "الإغتراب"، التي تأخذ صورا وأنماطا وسلوكيات مختلفة كالتوتر وعدم الاستقرار، وفقدان المعايير وعدم الشعور بالإنتماء، وتستهدف مختلف فئات المجتمع لاسيما فئة العمال التي تكون أكثر عرضة لظاهرة الإغتراب، وذلك نظرا لإحتكاكها المباشر بالتكنولوجيا وما يصاحبها من تغيرات وانعكاسات أثناء القيام بالوظائف وأداء الأعمال الروتينية.

كما لا يخفى أن ظاهرة الإغتراب في المصنع أصبحت أكثر خطورة وتعقيدا وتأثيرا، لأن العامل اليوم يحتاج إلى مؤهلات علمية متخصصة حتى يتمكن من التعامل مع الآلة الرقمية واستيعاب أنظمة وتقنيات التكنولوجيا الحديثة.

5- مفهوم التغير التكنولوجي (Technological change):

5-1- التعريف الاصطلاحي:

يعتبر التغير التكنولوجي من أهم التحولات الجذرية التي حدثت في السنوات الأخيرة والذي أدى إلى ثورة تكنولوجية سريعة ومستمرة ومتصاعدة في دول العالم، حيث نجد أن التغير كجوهر للتكنولوجيا جعله ملازما لها ملازمة عضوية، حتى أصبح التعامل مفاهيميا وعلميا مع التغير التكنولوجي كمصطلح بديل للتكنولوجيا⁽¹⁾.

ويمكننا الوقوف على بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم كما يلي:

يعرف (Robbins) التغير التكنولوجي بأنه: "التغييرات في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات والأساليب أو الأتمتة أو الحاسوب"⁽²⁾.

ويعرف موقع (economic sdiscussion) التغير التكنولوجي بأنه يعني: "المعرفة التقنية المستخدمة في إنتاج الآلات التي تؤدي إلى التغييرات المختلفة في التكنولوجيا وزيادة

(1) عبد القادر محمد، عبد القادر عطية: التحليل الإقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 217.

(2) عطية خلف الموسوي: تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 78، 2009/09/29، ص 60.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

إنتاجية العمالة ورأس المال وعوامل الإنتاج الأخرى، ويشمل التغيير التكنولوجي خلق المهارات ووسائل الإنتاج الجديدة والاستخدامات للمواد الخام والاستعمال الواسع للآلات⁽¹⁾.

ويعرف التغيير التكنولوجي بأنه: "يعني حدوث زيادة مستمرة في التكنولوجيا مع مرور الوقت"⁽²⁾.

يمكن القول من خلال عرضنا لهذه التعاريف أن التغيير التكنولوجي يشير إلى حدوث تطور دائم وزيادة مستمرة بنسب قد تكون متباينة في كمية ونوعية المعدات والوسائل التكنولوجية على اختلاف أحجامها وأصنافها.

كما أن التغيير التكنولوجي يشمل كل ما هو جديد أو مخترع من قبل العلماء، أو ما يتم تطويره من آلات وأجهزة إلكترونية وروبوتات، وأساليب تقنية، ودراية فنية، وخبرات عملية وطرائق إنتاج، وأنظمة كمبيوتر ووظائفه وجودة كفاءته، مما يؤثر على بيئة العمل ومتطلبات تنمية الموارد البشرية.

وأن إدماج هذه المعدات والآلات بوسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ساهم في إحداث تغييرات جوهرية طالت العديد من المجالات الإقتصادية والاجتماعية، وفتحت آفاقا جديدة لاستخدامات واسعة، كتقنية الأتمتة أو ما يسمى بأنظمة التحكم الآلي في مختلف عمليات التصنيع وخطوط الإنتاج عن طريق أوامر مبرمجة، والاعتماد المكثف على الرقمنة في الجوانب الإدارية والتنظيمية، واستخدام الذكاء الاصطناعي الذي بإمكانه جعل الآلة تنفذ المهام وبمقدورها التعلم واتخاذ القرارات المناسبة.

5-2- التعريف الإجرائي:

"التغيير التكنولوجي هو حدوث مستوى معين من التطور والتقدم في مجال التكنولوجيا والذي يؤثر بدوره على فعالية المؤسسة وإنتاجيتها، مما يستوجب عليها اتخاذ التدابير

(1) Economic sdiscussion.net/articles/Technological-change-its-meaning-and-process/4447 (19/03/2020)

(2) عبد اللطيف مصيطفى: دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 06، 2009، ص 77.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

والإجراءات اللازمة للرفع من قدرات ومهارات مواردها البشرية، للتكيف والتأقلم مع الظروف البيئية الجديدة، بهدف الحفاظ على بقائها واستمرار نشاطها".

7- الدراسات السابقة:

يلجأ عادة إلى إدراج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة باعتبارها تراثاً نظرياً وتراكماً معرفياً، وهي بمثابة تجارب سابقة تقدم للباحث خلفية نظرية وتصوراً عاماً حول متغيرات وأبعاد المشكلة المطروحة، والإجراءات المنهجية المتبعة، والنتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى الصعوبات والنقائص المسجلة، لهذا نحاول من خلال هذا العنصر أن نعرض أهم الدراسات ذات العلاقة بموضوع بحثنا وفقاً للترتيب المنهجي الآتي:

7-1- الدراسات الأجنبية:

7-1-1- الدراسة الأولى: بقلم "إنس أحمد زرقان وسيكرني" (Ince Ahmed)

(zargan & Sucarni) تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية في عصر التكنولوجيا" - تنفيذ التكنولوجيا من أجل التنمية المبتكرة للموارد البشرية- مقال نشر بمجلة الإدارة النظرية والتطبيقية، السنة 10، رقم 03 ديسمبر 2017، جامعة إيرلانجا، إندونيسيا⁽¹⁾.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الآثار الحالية للتكنولوجيا على عمليات الموارد البشرية وتفحص الأدبيات المتوفرة حول هذا الموضوع ومناقشة المزايا والكفاءة، ومن خلال هذا السيناريو فإن هناك حاجة ماسة إلى التحديد الواضح لهوية التكنولوجيا الخاصة بإدارة فعالة للموارد البشرية قادرة على تحسين مهارات الموظفين (أو العمال).

وعلى هذا الأساس فهناك عدد من المجالات الرئيسية لتأثيرات التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية التي تمت مناقشتها في هذا الموضوع، من أجل الحصول على تنمية مبتكرة للموارد البشرية.

(1)Ince Ahmed zargan & sucarni sb , Human Resource Development In The era of Technology, Available At : [https://www.researchgate.net/.../322526459-Human-Resource-Development-\(31/08/2018\)](https://www.researchgate.net/.../322526459-Human-Resource-Development-(31/08/2018)).

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

حيث يرى الكاتب في هذه الدراسة بأنه يمكن تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير ومستدام في رأس المال الفكري للشركة ورفع قدرتها على الابتكار والاختراع.

كما يرى بأن التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات تعد محددات رئيسية للسلوك التنظيمي والفعالية داخل الشركات ومؤسسات الإنتاج بصفة عامة.

ويرى أنه من أجل الحصول على إدارة الموارد البشرية المبتكرة يجب على المدراء تخصيص أو دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية مع ممارسات حديثة.

كما يرى أيضا أنه من أجل ضمان أن يكون للتكنولوجيا تأثير على تنمية الموارد البشرية، فإننا نحتاج إلى أن نتأكد من أن التكنولوجيا هي أحد العوامل الرئيسية للموارد البشرية.

كما ذكر الكاتب العديد من العوامل الرئيسية التي لها تأثير هائل على تنمية الموارد البشرية، ضمّنها في كتاب له سماه "دليل مدرب إدارة الموارد البشرية" حيث لخصها في النقاط الآتية:

✓ **التكنولوجيا:** والتي لها وستبقى لها تأثير هام في منهجية تحديد الوظائف، كما أنها أيضا ترفع التحدي الذي يواجه القوى العاملة من أجل مواكبة التطورات الهامة.

✓ **العولمة:** حيث أن الشركات اليوم تفكر وتخطط للعمل في الأسواق الخارجية أو الإنفاق عليها، كما أن هذه الشركات لديها الآن موظفين يعملون في مواقع مختلفة في أنحاء العالم.

✓ **العامل الديمغرافي:** مع تقدّم العناصر الأساسية للقوى العاملة في السن والإحالة على التقاعد تصبح مجموعة المواهب المتاحة يقل أعداد أفرادها يوما بعد يوم، فهنا تطرح إشكاليات عديدة وتحديات مستقبلية منها: ماذا يحتاج العمال الأكبر سناً للبقاء على قيد الحياة؟ وما الذي يبحث عنه العمال الشباب في العمل؟... وغير ذلك.

7-1-2- الدراسة الثانية: للباحثين "آحاد م. عصمان ورونالد ل. جاكوبس"

(AAhad M. Osman, Ronald L. Jacobs) بعنوان "ممارسات التغيير

التكنولوجي وتنمية الموارد البشرية في آسيا"- دراسة للشركات التي مقرها سنغافورة- مقال نشر

الفصل الأول ————— الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

بتاريخ 01 جانفي 2005 بالمجلة العالمية للتدريب والتنمية، جامعة ماليزيا، المجلد 4 العدد 9، 2005⁽¹⁾.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية إعداد الموظفين وتنمية الموارد البشرية للمنظمات في سنغافورة، وذلك حتى تستجيب باستمرار للتغيرات التكنولوجية السريعة وتحافظ على قدرتها التنافسية.

وانطلقت هذه الدراسة من طرح التساؤلات الآتية:

✓ ماهي آثار التغير التكنولوجي على ممارسات تنمية الموارد البشرية بالشركات السنغافورية؟

✓ ما نوع المقاومة التي تمت مواجهتها نتيجة لإدخال التكنولوجيا الجديدة؟

✓ ما طبيعة الفروق بين الشركات الصناعية المختلفة القطاعات في استخدام

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية للتعامل مع التغير التكنولوجي؟

وتوصلت إلى أهم النتائج التالية:

✓ كانت التغيرات في تكنولوجيا المعلومات هي التغيرات التكنولوجية الأكثر شيوعا في

المنظمات السنغافورية.

✓ عملية التوظيف والاختيار تلعب دورا مهما في مساعدة الشركات على التعامل مع

التغيرات التكنولوجية.

✓ تستخدم الشركات السنغافورية وسائل مثل التدريب والتطوير للتعامل مع التغيرات

التكنولوجية.

✓ يساعد تدريب الموظفين وتنمية المهارات الشركات للتعامل مع التغيير التكنولوجي

ومع ذلك فإن ميزانيات التدريب الضيقة قيدت نوع وتكرار برامج التدريب بشكل عام.

✓ استخدام الحوافز ومنح العلاوات السنوية والمزايا الطيبة وفرص التدريب يحمس

الموظفين لقبول التغييرات.

✓ أظهرت النتائج أن معظم الشركات اعتمدت على مستشارين خارجيين لتوفير الخبرة

في تنمية الموارد البشرية.

(1) <https://core.ac.uk/download/pdf> (31/08/2018).

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

✓ أظهرت النتائج أن المواقف النفسية والعاطفية كانت الأكثر تكرارا أثناء فترات التغيير التكنولوجي.

✓ يتم استخدام استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المختلفة لتقليل مقاومة التغيير التكنولوجي، وأن عملية التواصل والدعم والتعليم وإشراك الموظفين في التسيير هي الأكثر استخداما.

✓ تم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات من قطاعي النقل والاتصالات من حيث استخدامها للتدريب في الخارج، ولم يتم العثور على فروق ذات دلالة إحصائية عبر قطاعات الأعمال.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدة التدريب بين الشركات من مختلف قطاعات الأعمال، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث استخدام طرق تقييم التدريب والمدرب بين قطاعات الأعمال.

7-1-3- الدراسة الثالثة: للباحث "فيناش" (Vinesh) تحت عنوان "دور التدريب والتطوير في تنمية المؤسسة وتطويرها" مقال نشر بالمجلة الدولية للإدارة والدراسات التجارية الدولية، العدد 02، المجلد 04، 2014، مطبوعات البحث الهندية⁽¹⁾.

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور التدريب والتكوين في تحسين أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- ✓ التدريب يساهم في مساعدة العامل للتغلب على ضعفه في المؤسسة.
- ✓ يساهم التدريب في تحسين أداء العامل.
- ✓ يعلم التدريب العامل على الاستمرارية والدوام في أداء ما عليه من واجبات ومهام.
- ✓ يزرع في نفسية العامل الرضا والاستحسان عن عمله.
- ✓ يساهم في رفع الإنتاج والإنتاجية داخل المؤسسة.

(1) Vinesh, Role of Training & Development in an organizational Development, International journal of Management and International Business studies. Volume 4, Number 2(2014), pp 213-220, available at : [https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijmibsv4n2sply13.pdf\(03/09/2018\)](https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijmibsv4n2sply13.pdf(03/09/2018))

✓ يساهم في رفع جودة الخدمات والإنتاج.

✓ يساهم التدريب في خفض التكاليف.

✓ يساهم التدريب في رفع وتيرة الإشراف والمراقبة... وغيرها من النتائج.

7-2- الدراسات العربية:

7-2-1- الدراسة الأولى: للباحث "محمد بن أحمد بن محمد الفزاري" تحت عنوان

"أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2009م.

هدفت الدراسة إلى تقييم برامج وخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي للوقوف على مدى مواكبتها لمتطلبات الثورة التكنولوجية المعاصرة، وتمحورت إشكالية الدراسة حول وجود فجوة حقيقية بين معدلات التطور التكنولوجي ومعدلات نمو وتطور الموارد البشرية، ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق هذه الهوة والعمل على تداركها بما يحقق عملية التوازن بينهما.

وتقوم هذه الدراسة على اختبار مدى صحة الفرضيات الآتية:

✓ هناك درجة ارتباط بين بناء خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية، وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

✓ هناك درجة ارتباط بين الإستثمارات الموجهة لخطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية، وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

✓ هناك درجة ارتباط بين تنسيق خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية والقطاعات الإنتاجية والخدمية، وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

✓ هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم على مواجهة التحديات الحالية والتعامل مع الفرص المستقبلية لهذه الثورة.

الفصل الأول ————— الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

إتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام المسح الإجماعي، حيث قام بتجميع وتحليل المعلومات الخاصة ببرامج وخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي للوقوف على مدى مواكبتها لمتطلبات الثورة التكنولوجية المعاصرة وتأثير ذلك على كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية وصقلها بالمهارات والقدرات اللازمة لمواكبة تحديات هذه الثورة، وذلك بغرض التوصل إلى النتائج العلمية السليمة في هذا الصدد، كما تم استخدام المنهج الإحصائي لاختبار أدوات القياس والتحقق من صحة الفروض واستنباط النتائج.

وبعد قيام الباحث باختبار الفرضيات السابقة توصل إلى أهم النتائج الآتية:

✓ كلما كانت خطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي تراعي متطلبات ومحاور الثورة العلمية التكنولوجية، أسهم ذلك في وضع السياسات والخطط المناسبة، التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تنمية وصقل الموارد البشرية بالمهارات والقدرات المتميزة وتنمية خبراتها وإمكانية مواجهة المتغيرات البيئية التي تحيط بهم والتأقلم معها، ومن ثم تطوير مستوى الأداء وتعديل الاتجاهات ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتعاقبة.

✓ كلما كانت الاستثمارات موجهة نحو زيادة مواكبة برامج وخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي لمتطلبات ومحاور الثورة العلمية التكنولوجية، أسهم ذلك في وضع السياسات والخطط المناسبة التي تساعد إدارة الموارد البشرية على صقل وتنمية الموارد البشرية بالمهارات والقدرات الجديدة وتنمية خبراتهم وإمكانية مواجهة المتغيرات البيئية التي تحيط بهم والتأقلم معها، ومن ثم تطوير مستوى الأداء وتعديل الاتجاهات ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتعاقبة.

✓ كلما كان هناك تنسيق بين برامج وخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية والقطاعات الإنتاجية والخدمية، أسهم ذلك في وضع السياسات والخطط المناسبة التي تساعد إدارة الموارد البشرية على صقل وتنمية الموارد البشرية بالمهارات والقدرات الجديدة وتنمية خبراتهم، وبالتالي إمكانية مواجهة المتغيرات البيئية التي تحيط بهم والتأقلم معها، ومن ثم تطوير مستوى الأداء وتعديل الاتجاهات ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتعاقبة.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

✓ كلما عملت وزارة التربية والتعليم على توفير الأبعاد الرئيسية لسياسات إدارة الموارد البشرية، أدى ذلك إلى زيادة قدرات ومهارات وخبرات ومستوى أداء العاملين وقدرتهم على مواجهة المتغيرات البيئية ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة.

7-2-2- الدراسة الثانية: للباحث "عماد الدين عمار عبد السلام الدقاق" بعنوان "تطوير إدارة الجودة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج والمحمدية- دراسة حالة بالجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج"- أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا قسم الإدارة التربوية الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج جمهورية أندونيسيا، 2017-2018⁽¹⁾.

تهدف هذه الدراسة لوصف معايير الجودة في تنمية المواد البشرية، والتعرف على الاستراتيجيات المتبعة في كل من جامعتي مالانج والمحمدية من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

✓ ما معايير الجودة في تنمية الموارد البشرية لجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية؟

✓ ما المعوقات في تطبيق معايير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بجامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية مالانج؟

✓ ما استراتيجيات جامعة مالانج الحكومية والجامعة المحمدية في تنمية الموارد البشرية؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكيفي التحليلي بغرض وصف حالي الجامعتين محل الدراسة والوقوف على حيثياتهما، باستخدام مجموعة من الأدوات التقنية كالمقابلة والملاحظة والدراسة الوثائقية، وتوصلت إلى العديد من النتائج نذكر أهمها كما يلي:

✓ تتمثل معايير الجودة المعتمدة في تنمية الموارد البشرية بجامعة المحمدية الأهلية مالانج في المستوى التعليمي فيما يخص الاستقطاب، والنقل والترقية والدورات التدريبية فيما يتعلق بتطوير الموظفين، والأداء والإنجاز والمبادرة والإبداع فيما يخص التقييم.

(1) <https://core.ac.uk/downloadpdf> (20-11-2019)

الفصل الأول — الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

✓ أما بالنسبة لمعايير الجودة المعتمدة في جامعة مالانج الحكومية فتتمثل في مستوى الأكاديمي والسمات الشخصية والخبرات السابقة فيما يتعلق بالاستقطاب، والدورات التدريبية وورش العمل ورفع التعويضات والحوافز فيما يخص تطوير الموظفين، ومستوى الأداء والمهارة في عملية التقييم.

أما بخصوص المعوقات التي تواجهها الجامعتين في تطبيق الجودة لتنمية مواردها البشرية وتنقسم إلى قسمين:

✓ معوقات داخلية تتمثل في عدم استعادة المعلومات بدقة وسوء التقدير والتقييم، والسيطرة على متخذي القرار والأخطاء البشرية، ومعوقات خارجية تعود إلى عوامل اقتصادية وسياسية، هذا بالنسبة للجامعة المحمدية الأهلية.

✓ أما بالنسبة للجامعة مالانج الحكومية فنجد من ضمن معوقاتها الداخلية ضعف نظام المعلوماتي، وعدم توفر البيانات اللازمة لتحقيق متطلبات العملية التعليمية، ومقاومة التغيير من طرف الإدارة والعاملين، وضعف دور الرئيس في إيجاد حلول للمشكلات وإدارة الأزمات.

✓ أما المعوقات الخارجية فترجع إلى العوامل الإقتصادية والتمويلية والسياسية والاجتماعية.

✓ وفيما يتعلق بالاستراتيجيات المتبعة في الجامعة المحمدية فتتمثل في تخطيط الموارد البشرية، والتجديد واختيار الموظف بطريقة خاصة، والتدريب، والتحسين المستمر، والتعويض (المكافآت)، وبناء إدارة أداء ناجحة.

✓ أما فيما يتعلق باستراتيجيات جامعة مالانج الحكومة فتكمن في تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار التوظيفي، والتدريب، والمكافأة، والتقييم، والقيادة الفعالة، وبناء وحدة تنفيذ تقنية، ووحدة ضمان الجودة.

7-3- الدراسات الجزائرية:

7-3-1- الدراسة الأولى: للباحث "ومان محمد توفيق" بعنوان "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية" - دراسة في الأبعاد السوسيوثقافية - أطروحة دكتوراه علوم في الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015-2016.

الفصل الأول ————— الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تهدف هذه الدراسة لإبراز الأبعاد التقنية والسوسيولوجية في استخدام التكنولوجيا الرقمية في تهيئة وبناء الأفراد داخل المؤسسة، والتي من شأنها أن تساعد في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم وتساهم في عملية استقرارهم.

وبناء على هذا الأساس تم صياغة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ماهي المقتضيات السوسيو-تقنية التي تفرضها البيئة الرقمية في مجتمع المؤسسة المعاصرة التي من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية؟

وتفرعت عن هذا التساؤل المحوري مجموعة من التساؤلات الجزئية هي كما يلي:

✓ ماهي الأساليب التقنية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الأمنية في عملية تنمية مواردها البشرية؟

✓ فيما تتمثل انعكاسات استخدام التكنولوجيا الرقمية على عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

✓ كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية؟

وقد طبقت هذه الدراسة بمديرية أمن ولاية بسكرة على عينة عرضية بلغ عدد أفرادها (50) مبحوثاً، باستخدام كل من أدوات الاستمارة والمقابلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي بهدف فهم موضوع الدراسة على مستوى حدود البحث، وأسفرت هذه الدراسة عن عدد من النتائج نذكر أهمها كما يلي:

✓ توفر إدارة الموارد البشرية تكويناً وتدريباً متخصصاً قائماً على آليات التكنولوجيا الرقمية، وذلك بإدخال بعض التقنيات التي تزيد من حجم المعرفة والمهارة والكفاءة لدى هؤلاء الخاضعين لمثل هذه التدريبات.

✓ أظهرت النتائج أن تطبيق واستخدام أدوات الاتصال والتواصل والنسخ الإلكتروني يتم بدرجة كبيرة، كما أن الأنظمة التي يتم بواسطتها تشغيل الحاسب والاتصال الشبكي يتم بدرجة مقبولة.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

✓ إن درجة تطبيق أو استخدام عناصر التكنولوجيا الرقمية الآتية متوسطة إلى ضعيفة والمتمثلة في:

- الإنترنت.
- نظام الأرشيف الإلكتروني الخاص بتبادل المعلومات.
- البريد الإلكتروني.
- نظام الرسوم المصغرة الميكروفيلم الميكروفيش التي تستخدم في العملية التدريبية.
- البريد الصوتي.
- نظام الإجتماعات السمعية البصرية.
- نظام الإجتماع التلفزيوني.

✓ وجود بعض الصعوبات التي تحد من تطبيق النظام الرقمي في تنمية الموارد البشرية في الجهاز الأمني، وتؤكد في ذات الوقت على أهمية وضع ميكانيزمات لتفعيل تطبيق الرقمنة.

✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رائد وفعال في توجيه ومتابعة الموارد البشرية داخل المؤسسة أو خارجها.

✓ ضرورة مزاولة التدريب الإلكتروني، وأن مزايا التدريب الإلكتروني أحسن من التدريب الكلاسيكي إذا ما أحسن استثماره وتصميمه من طرف خبراء وتفعيله بشكل مباشر على الموارد البشرية.

7-3-2- الدراسة الثانية: للباحث "داودي أحمد" بعنوان "دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية" - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع شرق قسنطينة- أطروحة دكتوراه في ميدان الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

لقد تم صياغة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل المحوري الآتي:

كيف يمكن لوسائل التكنولوجيا الحديثة أن تساهم في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز توزيع شرق بقسنطينة؟

وانبثقت عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماهو واقع الإستخدام الفعلي للتكنولوجيا الحديثة في المؤسسة الجزائرية؟
- ✓ ماهي نتائج تطبيق واستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة على تنمية الموارد البشرية؟
- ✓ هل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال دور في عملية تنمية الموارد البشرية؟
- ✓ وللإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
- ✓ تساهم وسائل التكنولوجيا الحديثة في إبراز القدرات الإبداعية للأفراد من أجل ربح الوقت بأقل جهد وبأقل تكلفة وصولاً إلى جودة العمل.
- ✓ إن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من قبل المؤسسة في تكوين الموظفين على أجهزة الحاسوب من البرمجيات وأجهزة تقنية أخرى، سيؤدي إلى تحديث طرق وأساليب عمل الموارد البشرية.
- ✓ تساعد الوسائل التكنولوجية الحديثة على تكوين إدارة متكاملة للأفراد مما يؤدي إلى الرفع من الكفاءات لدى الموارد البشرية المطلوبة.

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي للوقوف على حقائق الظاهرة محل الدراسة بمديرية سونغاز للتوزيع شرق بقسنطينة، كما قام بتوظيف المنهج التاريخي لمتابعة مختلف المحطات التاريخية لعناصر مشكلة البحث، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، مع الاعتماد على أداتي الملاحظة والمقابلة بشكل ثانوي.

كما قام بسحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها 316 مفردة من مختلف الفئات المهنية، حيث اختار 74 عنصراً من الإطارات، و135 عنصراً من العمال المتحكّمين، و107 عنصراً من عمال التنفيذ.

ويعد جمع المعلومات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- ✓ تستخدم المديرية الجهوية سونغاز للتوزيع شرق وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، من جهاز الحاسوب، وشبكة الإنترنت، شبكة الإنترنت، شبكة الإكسترنانت.

الفصل الأول ————— الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

✓ تزود المؤسسة محل الدراسة العمال ببرامج تدريبية إلكترونية تساعدهم على اكتساب مهارات وخبرات عالية، بحيث تساهم في ربح الوقت والدقة في المعلومات والسرعة في الاتصال وإنجاز الكثير من المشاريع.

✓ المؤسسة تملك رأس مال بشري كفاء، من خلال الكفاءات والخبرات المكتسبة لديهم، وهذا راجع إلى الدورات التدريبية وإعطاء الفرص للإستفادة من الخبرات واستغلال القدرات على التعلم وتحسين الأداء بشكل مستمر.

✓ توفر المهارات التقنية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها أثر مباشر على تنمية الموارد البشرية، حيث أن الأفراد الذين يملكون مهارات تقنية إبداعية عالية يمكنهم الاستفادة أكثر من البرامج التدريبية مهما كان مستوى التطور التقني المستخدم في هذه البرامج.

7-3-3- الدراسة الثالثة: للباحث "جربي عبد الحكيم" بعنوان "دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية"- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف- أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف، 2017-2018.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؟

✓ وتدرج من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما واقع تدريب المواد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟

✓ ما واقع تحفيز الموارد البشري في المؤسسات محل الدراسة؟

✓ ما واقع الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة؟

✓ ما دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام (الإقتصادي، الإجتماعي والبيئي) للمؤسسات محل الدراسة؟

✓ ما دور تحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام (الإقتصادي، الإجتماعي والبيئي) للمؤسسات محل الدراسة؟

وبناء على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات الآتية:

- ✓ تدريب الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي.
- ✓ تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي.
- ✓ الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى عالي.
- ✓ لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الإقتصادي المستدام في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الإجتماعي المستدام في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ لتدريب الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء البيئي المستدام في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الإقتصادي المستدام في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء الإجتماعي المستدام في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ لتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء البيئي المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

ويتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الإقتصادية العمومية والخاصة والتي تنشط في مختلف المجالات الإنتاجية، والواقعة على مستوى إقليم ولاية سطيف، حيث قام الباحث باختيار عينة قصدية، وذلك نظرا لكون مجتمع البحث غير مضبوط، بلغ عدد مفرداتها 311 عاملاً من مختلف الفئات المهنية المتواجدة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، من إطارات، وأعوان التحكم، وأعوان التنفيذ.

ولجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في عملية تجميع البيانات بالاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية، بالإضافة إلى توظيف أداتي المقابلة والملاحظة للتداول مع مختلف مسؤولي المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجز أهمها كما يلي:

✓ تتوفر المؤسسات محل الدراسة على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهو ما من شأنه أن يرفع من كفاءة الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم.

✓ المؤسسات محل الدراسة تسعى لتوفير بيئة تدريبية مناسبة، وذلك بالاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال، والاستعانة بمدرّبين ذوي كفاءات عالية، كما تستعين بمعاهد ومراكز خارج الوطن.

✓ المؤسسات توفر فرص الترقية لجميع العمال، وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، كما أنها تقدم علاوات وزيادات في الأجور ترتبط أساساً بالأقدمية في العمل وتخصص نسبة من الأرباح لتوزيعها عليهم كل نهاية سنة.

✓ في إطار المنافسة التي يشهدها السوق، فإن المؤسسات محل الدراسة حريصة على استخدام أساليب إنتاجية حديثة، وذلك لتحسين جودة منتجاتها والتنويع فيها، وتقديمها بأسعار تنافسية.

✓ تحرص المؤسسات على توفير بيئة عمل آمنة بالاعتماد على شروط الصحة والسلامة المهنية، كما أنها حريصة على توفير الرعاية الطبية لعمالها.

✓ تشير نتائج الدراسة إلى أن الأداء الإقتصادي يشكل أولوية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة مقارنة بالأداء الاجتماعي والبيئي.

✓ يوجد دور لتدريب الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الإقتصادي، الاجتماعي، والبيئي).

✓ يوجد دور لتحفيز الموارد البشري في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الإقتصادي، الاجتماعي والبيئي).

7-3-4- الدراسة الرابعة: للباحثة "مانع سيرينة" بعنوان "أثر إستراتيجية تنمية الموارد

البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية جامعة بسكرة، 2014-2015م.

الفصل الأول — الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

في ظل الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالجامعة، وفي إطار إبراز العلاقة وتحديد الأثر الذي ترسمه على الأداء البشري في الجامعات عموماً والجامعات محل الدراسة خصوصاً يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟

وبغية الإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ماهي أهم إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات؟

✓ ما المقصود بالأداء البشري، وماهي الإستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها

لرفع في مستوياته؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية

التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية

التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستراتيجية

التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إستراتيجية

الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟

إستخدمت الباحثة في إطار إعدادها لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقف

عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها، بغية الكشف عن حيويتها وتأکید درجة وجودها ومستوى

الارتباط بين متغيراتها، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في الأساتذة والموظفين

الإداريين بالجامعات محل الدراسة (بسكرة- خنشلة- أم البواقي) البالغ عددهم 3676 مفردة

منها 2357 أستاذاً، و1319 موظفاً إدارياً، فقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية أين تم

توزيع 800 استمارة ما نسبته 21% من مجتمع الدراسة، كما قامت باستخدام برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) إصدار 19، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة

بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي، والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية

مقاييس التشتت، واحتساب التكرارات والنسب المئوية وغير ذلك.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

✓ أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع، تمثل إستراتيجيات هامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

✓ أكدت الدراسة أنه على الرغم من أهمية إستراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي التطوير (التنظيمي، الإداري، وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع، في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أدائه، إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعا ما من فعاليتها، نذكر أهمها في:

✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمها لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.

✓ عدم اهتمام الجامعات بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل.

✓ عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل حفز ومكافأة الأفراد وفرق العمل الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعتهم للعمل أكثر.

✓ وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (إستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير التنظيمي، الإداري، وتطوير المسار الوظيفي، وإستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

7-3-5- الدراسة الخامسة: للباحث "طه حسين نوي" بعنوان "التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011م.

تمحورت إشكالية الباحث حول السؤال الجوهرية الآتي:

ما مدى تطبيق منظمة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها؟

الفصل الأول ————— الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وانطلاقاً من هذا التساؤل المركزي قام الباحث بطرح عدة تساؤلات جزئية تتمثل فيما يلي:

- ✓ هل يمكن اعتبار المعرفة عنصراً إنتاجياً إلى جانب عناصر الإنتاج التقليدية؟ وهل يمكن اعتماد مصطلح رأس المال المعرفي كتسمية مناسبة لذلك؟
- ✓ ماهي إدارة المعرفة؟ وماهي عناصرها؟ وماهي أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها في منظمة الأعمال؟
- ✓ ماهي أهم العوامل المساعدة في إدراك وتفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة؟ وما مكانة التطور التكنولوجي ضمن هذه العوامل؟
- ✓ أين هو موقع المنظمة محل الدراسة من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تغطية الجانب النظري للدراسة، من خلال الاعتماد على المراجع العلمية من كتب ودراسات وأبحاث ودوريات ومؤتمرات ذات الاهتمام بالموضوع، وتم التركيز في الجانب التطبيقي على حالة ووضعية مؤسسة إتصالات الجزائر بالاعتماد على بعض الوسائل التقنية كالاستمارة والمقابلات الشخصية مع مختلف إطارات المؤسسة على مستوى المديرية العامة، بهدف توضيح فقرات الاستبانة، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية كالتقارير الدورية، والمراسيم والمنشورات والقوانين سارية المفعول ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث يتكون مجتمع البحث من أعضاء التأطير النوعي (مدير مركزي، نائب مدير مركزي، رئيس مشروع) المقدر عددهم بـ 653 إطاراً على مستوى التراب الوطني، منهم 593 يعملون بالمديرية العامة، وعلى هذا الأساس قام الباحث بتوزيع (100) استمارة على عينة من الأفراد المعنيين بالمديرية العامة بمؤسسة اتصالات الجزائر واسترجع (91) استبانة بحيث (85) منها قابلة للتحليل باستخدام البرامج الإحصائية (Spss Excel Stat).

وبعد تفرغ البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ المنظمة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها واستخدامها).

الفصل الأول — الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

✓ تعتبر المؤسسة المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق لها صفة التميز عن باقي المنافسين، وتسعى جاهدة للبحث عنها واكتسابها ثم تطويرها ونشرها بين أفرادها غير أن ذلك يبقى يفتقر إلى اعتماد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

✓ ملاحظة غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة بالمؤسسة.
✓ وجود مختصين في مجال المعلومات وهندسة البيانات ضمن الموارد البشرية للمؤسسة يشكل دعامة أساسية تسهل استيعاب أبعاد إدارة المعرفة واستغلال عملياتها.
✓ هناك اهتمام للمؤسسة بالجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

7-4- التعليق على الدراسات السابقة:

لقد أجريت العديد من الدراسات حول موضوع تنمية الموارد البشرية بصفة عامة على المستوى المحلي والعربي والأجنبي، وقد اخترنا منها التي لها علاقة بموضوع بحثنا وقمنا بعرضها وفقا لأهميتها وأكثرها ارتباطا بدراستنا الراهنة، وتطرقنا هذه الدراسات إلى جوانب متنوعة، وركز معظمها على تنمية الموارد البشرية كمغير مستقل، باستخدام مختلف الصيغ كالدور والأثر والإستراتيجية، مع السعي لربطه بالتكنولوجيا وبعض مؤشرات كوسائل التقنية الحديثة، والرقمنة، وتحسين الأداء، وتطوير المؤسسة وغيرها.

كما أن بعض هذه الدراسات حاولت التطرق لانعكاسات وآثار التغيير التكنولوجي على إدارة وتنمية الموارد البشرية، إلا أن دراستنا الحالية تختلف عن هذه الدراسات السابقة في كونها تهدف إلى كيفية تفعيل دور تنمية الموارد البشرية للتكيف مع التغيير التكنولوجي، من خلال محاولة إيجاد أهم الآليات والميكانيزمات التي يمكن أن تساهم في تمكين العنصر البشري بالمؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة.

ونلاحظ أن معظم هذه الدراسات تتفق في التوجه نحو الاهتمام بتنمية وتطوير قدرات العنصر البشري بالمؤسسة، وتختلف في طرحها وتصوراتها حول طبيعة الاستراتيجيات المطلوبة والآليات المناسبة لتحقيق ذلك.

فتعتبر دراسة "إنس أحمد زارجان وسيكرني" من الدراسات القريبة والمشابهة لدراستنا حيث تهدف إلى تحليل الآثار الحالية للتكنولوجيا على عمليات الموارد البشرية، وتفحص الأدبيات

الفصل الأول ————— الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

المتوفرة حول الموضوع، وتشير إلى العديد من العوامل التي لها تأثير على تنمية الموارد البشرية كالتيكنولوجيا والعولمة، وتناقش الكثير من الآليات التي يمكن أن تؤدي إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة، كالتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات إلا أنها تختلف عن دراستنا من حيث سياقها المكاني واقتصارها على الجانب النظري.

وتلتقي دراستنا مع دراسة "فيناش" التي تركز على دور التدريب والتكوين في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة، كما تتفق دراستنا مع دراسة "آحاد ورونالد" التي تهدف لتسليط الضوء على كيفية إعداد الموظفين وتنمية الموارد البشرية للمنظمات، حتى تستجيب باستمرار للتغيرات التكنولوجية السريعة.

وترتبط دراسة "عماد الدين" بدراستنا في تطرقها لاستراتيجيات ومعايير الجودة في تنمية الموارد البشرية، كالتدريب، والتحفيز، والتقييم، والتحسين المستمر، والإبداع، وغير ذلك وتختلف معها من حيث شمولية المتغير التابع لدراستنا والمتمثل في التغيير التكنولوجي، كما أن لدراستنا علاقة بدراسة "محمد بن أحمد بن محمد الفزاري" التي تهدف إلى تقييم برامج وخطط التعليم والتدريب والبحث العلمي، للوقوف على مدى مواكبتها لمتطلبات الثورة التكنولوجية المعاصرة.

وحاولت دراسة "ومان محمد" الوقوف على المقترضات السوسيوثقافية والمتطلبات التي تفرضها البيئة الرقمية في عملية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا ما يدخل في صلب موضوع دراستنا التي نحن بصدد إعدادها.

كما أن دراسة "داودي أحمد" تسعى لاستكشاف دور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، وأن دراسة "جري عبد الحكيم" تهدف لإبراز دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بالمؤسسة الإقتصادية، وكل هذه المتغيرات لها علاقة وطيدة بموضوع دراستنا المتعلق بتنمية الموارد البشرية ودورها في التكيف مع التغيير التكنولوجي.

كما تهدف دراسة "مانع سبرينة" لإبراز العلاقة وتحديد أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، والتي من بينها التدريب، التعلّم التنظيمي، التطوير

الفصل الأول ————— الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الإبداع الوظيفي، ونحن بدورنا قمنا بتبني بعض هذه الإستراتيجيات التي نعتقد أنها ضرورية وفعالة لتكيف الأفراد العاملين في ظل التغير التكنولوجي الراهن.

7-5-5- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

7-5-7-1- الجانب النظري:

لقد ساهمت هذه الدراسات السابقة في تشكيل خلفية نظرية ورسم الإطار العام لموضوع دراستنا، وقد اعتمدنا عليها كتراكم معرفي في إثراء بعض جوانب الفصول النظرية لاسيما الفصل المتعلق بتنمية الموارد البشرية، بحيث تم الاستفادة من بعض العناصر الواردة في هذه الدراسات كعنصر الأهمية والأهداف والطرق والأساليب وغيرها، كما ساعدتنا هذه الدراسات في صياغة الإشكالية وطرح بعض التساؤلات، واستنباط عدد من المؤشرات كالتدريب، التطوير، التقييم، المعرفة، الإبداع، مع قيامنا بالتعديلات الضرورية والإضافات المناسبة، واللجوء إلى البدائل التي تصب في خدمة البحث، ومحاولة التركيز على الجوانب الأكثر أهمية لموضوع دراستنا، كما زودتنا هذه الدراسات برؤية عامة حول المصطلحات والمفاهيم المتداولة لدى مختلف الباحثين بالنسبة لموضوع تنمية الموارد البشرية ومتغيرات التكنولوجيا، وكشفت لنا عن بعض المراجع العلمية والدراسات المنجزة في إطار تنمية الموارد البشرية.

7-5-7-2- الجانب المنهجي:

بالنسبة لهذا الجانب يمكن القول أنه تم الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الخطة المنهجية لدراستنا خاصة فيما يتعلق بفصل تنمية الموارد البشرية، كما وجدنا سنداً منها في تبني المنهج الوصفي التحليلي، والذي نراه الأنسب لمعالجة موضوع دراستنا الراهنة، باعتبار أن جميع هذه الدراسات التي وقفنا عندها لجأت إلى استخدام هذا المنهج، بالإضافة إلى قيام بعضها بتوظيف برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss).

ولقد اعتمدنا في عملية جمع البيانات من الميدان على أهم الأدوات والوسائل المستخدمة كالاستمارة والمقابلة، وهذا ما استخدمته معظم هذه الدراسات، غير أنها تختلف مع دراستنا من حيث طبيعة المجال المكاني والمجتمع المدروس والعينة المختارة، فنجد أن هذه الدراسات تختلف من حيث اختيار مجالاتها التطبيقية على غرار بعض الوزارات والإدارات، والجامعات،

الفصل الأول ————— الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

والمؤسسات الإقتصادية الرائدة كشركة سونلغاز، وقامت بانتقاء عينات عشوائية متباينة من حيث النوع والحجم، بينما قمنا نحن بإجراء دراستنا الميدانية بمؤسسة سيرام ديكور لصناعة الخزف، واخترنا عينة عشوائية طبقية نظراً لكونها المناسبة لتمثيل مختلف الفئات المهنية المتواجدة على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

7-5-3- جانب النتائج:

رغم أن معظم هذه الدراسات ركزت في تناولها على بعض الجزئيات التي تدخل ضمن متغيرات موضوع دراستنا الحالية، سواء تعلق الأمر بالمتغير المستقل المتمثل في تنمية الموارد البشرية، أو المتغير التابع المتمثل في التغير التكنولوجي، إلا أن الكثير من نتائجها جاءت متوافقة مع نتائج دراستنا ومتطابقة بصورة مباشرة في بعض الأحيان.

كما أن نتائج هذه الدراسات كانت منطلقاً لنا لطرح بعض التساؤلات، وتحديد عدد من المؤشرات، ويتضح بصفة عامة أنها تؤكد على ضرورة التكثيف من أنشطة التدريب والتطوير في ظل التغيرات المتسارعة، وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد ومصدر للإبداع والابتكار لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، كما تشير إلى العديد من الآليات والاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في إيجاد حلول لمشكلة تنمية الموارد البشرية ومواجهة التحديات التي يفرضها التغير التكنولوجي المعاصر، والتي قمنا بتوظيف بعضها في هذه الدراسة.

8- المقاربات النظرية:

يستند كل باحث في دراسته إلى مقارنة نظرية توفر له إطاراً مرجعياً ونسقاً مفاهيمياً ينطلق من خلاله لتفسير وتحليل الظاهرة المدروسة ومحاولة الكشف عن أبعادها وطبيعتها العلاقة التي تربط بين متغيراتها، وبعد عرضنا لأهم الإتجاهات الفكرية والنظرية إرتأينا أن نتبنى مقاربتين أساسيتين كركيزة لمحاولة فهم وتفسير موضوع دراستنا الموسوم بـ "تنمية الموارد البشرية ودورها في التكيف مع التغير التكنولوجي" وذلك كما يلي:

8-1- النظرية البنائية الوظيفية:

تعد البنائية الوظيفية واحدة من النماذج النظرية الموجهة لعمليات البحث في علم الاجتماع، وتقوم كغيرها من النظريات السوسيولوجية على عدد من المقولات أو الأفكار الأساسية في فهم الواقع الاجتماعي وتفسيره، ويعتبر مفهوم النسق الاجتماعي (Social System) من المفاهيم المركزية لهذه النظرية، وهذا ما يظهر في تحليلات "تالكوت بارسونز" (T.Parsons) وذلك بالنظر إلى المجتمع على أنه بناء اجتماعي يتكون من الأنساق الفرعية المتبادلة وظيفيا مثل النسق الاقتصادي والسياسي والديني وغيرها، كما حاول "بارسونز" وغيره من رواد البنائية الوظيفية من أمثال "روبرت ميرتون" أن يعرضوا لأهم العوامل والمتطلبات الوظيفية التي تساهم في عملية استقرار النسق الاجتماعي والمجتمع واستمرار توازنه وبقائه، وهذا ما جعل فكرة النسق ترتبط بمقولات أخرى مثل : التوازن والتكامل والتكيف... الخ⁽¹⁾.

وفي ضوء أفكار هذه المقاربة النظرية يمكننا اعتبار المؤسسة نسقا أو نظاماً متكوناً من مجموعة من العناصر المادية والبشرية والمعنوية المتفاعلة والمتكاملة للقيام بأدوار وأداء وظائف معينة، للمحافظة على بقائها واستمرار نشاطها ضمن إطار أوسع وأشمل يضم العديد من المنظمات المحلية والدولية المتعددة الأنشطة والمهام، والمحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها في ظل متطلبات البيئة الحالية والتغير التكنولوجي الراهن يتطلب الاعتماد على عدد من الآليات والميكانيزمات، وعلى رأسها الاهتمام بتطوير قدرات الموارد البشرية وتنمية مهاراتها وتجديد معارفها، باعتبارها أحد أهم وأبرز عناصر ومكونات المؤسسة المؤثرة بطريقة مباشرة على بقية العناصر الأخرى، وذلك نظراً لتمييزها بجملة من الخصائص والطاقت الكامنة القابلة للتنمية والتطوير بشكل مستمر عن طريق تأمين وتوفير مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المطلوبة، كالتأهيل والتحفيز والتنسيق والتكامل والالتزام بمنظومة المعايير والقيم التي تسهم في حفظ عملية التنظيم، مما يسمح للمؤسسة باستمرارها في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها وبالتالي التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة والتغير التكنولوجي المعاصر، وعلى هذا الأساس يتضح لنا أن أي خلل يصيب إحدى عناصر ومكونات المؤسسة سوف يؤثر بالضرورة على بقية العناصر الأخرى، وذلك نظراً لطبيعة العلاقات المتبادلة بينها.

(1) خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص ص 99-100.

8-2- نظرية النظم:

جاءت نظرية النظم ذات النظرة الشمولية لتبرز بأن المنظمة تعتبر نظاما طبيعيا بحد ذاته، فهي من جهة تسعى للبقاء والنمو، ومن جهة أخرى نجدها تولي أهمية بالغة لتلك العلاقات الناشئة بين أجزاء النظام من ناحية، وبين النظام ككل والبيئة المحيطة من ناحية أخرى، أي أنها نظم مفتوحة تؤثر في البيئة وتتأثر بها، وبالتالي فإن هذه النظرية قد فتحت إطارا فكريا جديدا نحو آفاق أوسع، وذلك بفضل الأفكار التي جاءت بها، نذكر منها على سبيل المثال: (1)

✓ التمتع بنظرة شمولية.

✓ إدراك مختلف العناصر المؤثرة على المنظمة والعلاقات التبادلية الموجودة بينها.

✓ التعرف على كافة العوامل المعيقة للتغيير والتكيف مع البيئة.

✓ السعي لإيجاد مختلف البدائل التي ستسمح بتحقيق الأهداف المرجوة.

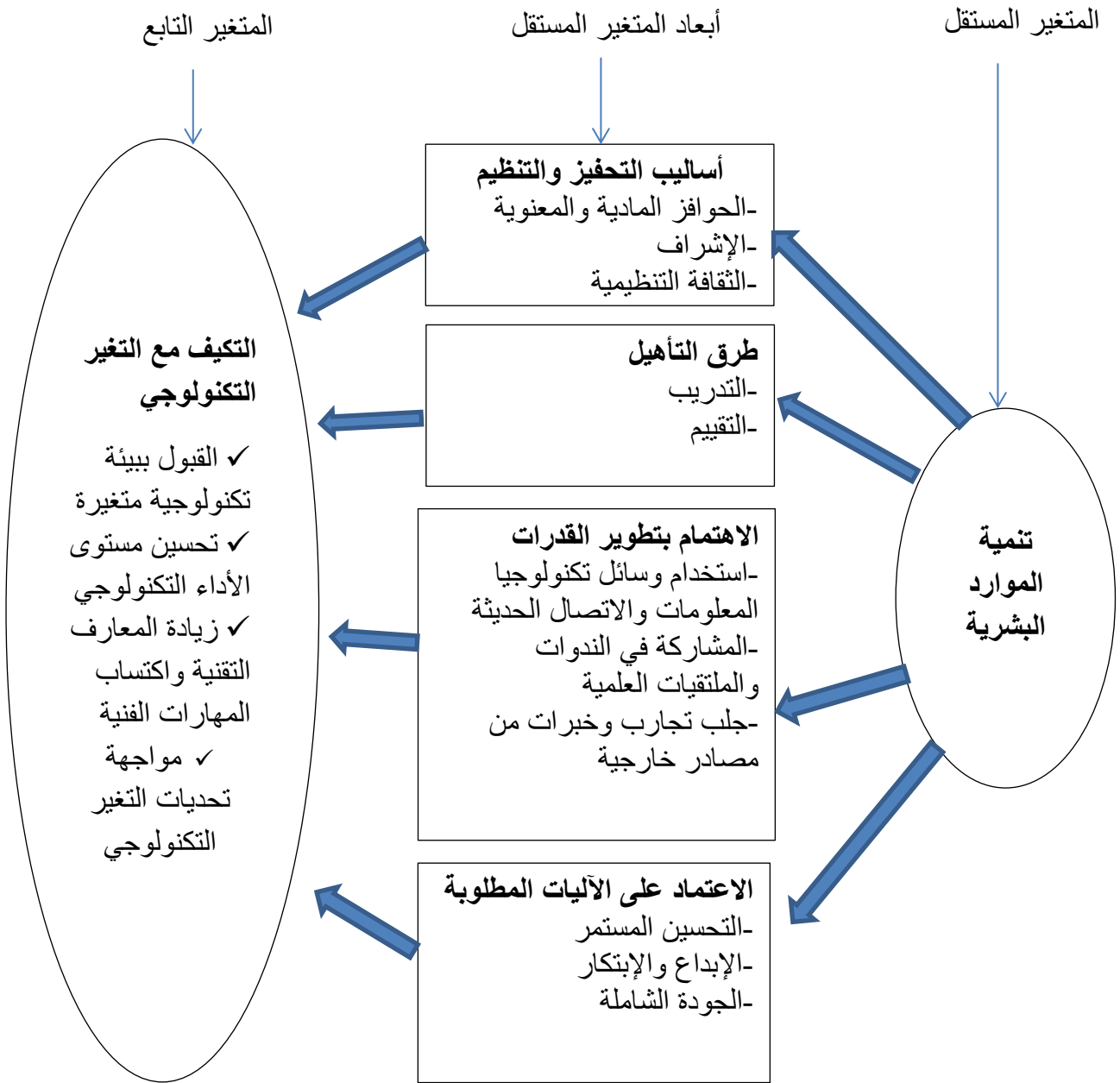
ووفقا لطرح وتحليل هذه النظرية تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتألف من مجموعة عناصر فرعية، تمتاز بخصائص عدة كالتفاعل والتكامل والمرونة للتكيف مع طبيعة البيئة الخارجية، وعلى هذا الأساس فإننا نجد من ضمن مكونات المؤسسة عنصرا أساسيا وحيويا يتمثل في الموارد البشرية، والذي يندرج ضمن ما يسمى بالمدخلات، والتي تشمل بصفة عامة جميع الموارد سواء كانت بشرية أو مادية أو معنوية أو تكنولوجية، وإلى جانب المدخلات هناك ما يطلق عليه بالعمليات، والتي نقصد بها كافة المجهودات والأنشطة الموجهة للموارد البشرية من تأهيل وتدريب وتحفيز وتقييم وتنظيم بهدف تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم لتصبح قادرة على مسايرة ومواكبة ديناميكية التغير التكنولوجي المعاصر وبالنسبة للمخرجات فتشمل جميع السلع والخدمات المنجزة في الظاهر والمعبرة في الحقيقة عن مستوى القدرات والمهارات الفنية المكتسبة، ومدى نجاعة الاستراتيجيات المتبعة، وفعالية البرامج المطبقة في إطار سياسة تنمية الموارد البشرية المنتهجة من طرف المؤسسة محل الدراسة، وأما عنصر البيئة فيشير إلى جميع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط المؤسسة كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على وجه الخصوص فعنصر البيئة يفرض على المنظمة

(1) زايد مراد: الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2012، ص ص 49-54.

الفصل الأول _____ الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

نوعية معينة من المدخلات (الموارد البشرية) والعمليات (التنمية والتطوير)، أما فيما يتعلق بالتغذية العكسية فتعني كافة المعلومات الإيجابية والسلبية المرتدة، والتي تعبر عن تلك النقائص والملاحظات المسجلة عن خدمات ومنتجات المؤسسة، والتي يقتضي معالجتها إعادة النظر في نسق المدخلات والعمليات، لاسيما ما يتعلق بمتطلبات وميكانيزمات تنمية وتطوير العنصر البشري، ونخلص في الأخير إلى أن هناك علاقة تفاعلية ذات تأثير وتأثر بين نسق إدارة وتنمية الموارد البشرية وبقية الأنساق الأخرى المشكلة للمؤسسة وعلى وجه التحديد نسق البيئة الخارجية، فلا يمكن مواكبة التطورات الراهنة والتكيف مع التغير التكنولوجي المعاصر دون الاهتمام بتنمية العنصر البشري وتزويده بكافة المقومات الضرورية والإمكانات اللازمة.

الشكل رقم (1) يوضح مخطط الدراسة



الفصل الثاني

أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

تمهيد

- 1- التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية
- 2- أهم المداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية
- 3- أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
- 4- خصائص ومميزات تنمية الموارد البشرية
- 5- متطلبات تنمية الموارد البشرية
- 6- طرق وأساليب تنمية الموارد البشرية
- 7- تحديات ومعوقات تنمية الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

أصبح الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في ظل التغير التكنولوجي المعاصر الشغل الشاغل لدى مختلف البلدان، ومعظم الهيئات والمؤسسات، باعتبارها أداة للتطوير، ومفتاح النهضة الشاملة في كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة المطلوبة لإعداد وتأهيل الأفراد العاملة بالمؤسسات المعاصرة، باتت تخضع لما تفرزه البيئة التكنولوجية من أساليب حديثة، وتقنيات جديدة، تتطلب إعادة النظر في آليات وإستراتيجيات تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة لمواجهة التهديدات، والتكيف مع المستجدات، وذلك نظرا لكوننا دخلنا عصرا جديدا، ونعيش مرحلة بارزة من مراحل التغير التكنولوجي المعاصر.

كما أن عملية تنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتم بنجاح دون توفير المتطلبات الضرورية، واستيفاء المقومات الرئيسية، واعتمادها على أسس سليمة، ومبادئ فعالة، تقوم على دراسة موضوعية للواقع الراهن، ونظرة استشرافية للمستقبل.

ومن هذا المنطلق فإن هذا الفصل يهدف للوقوف على أبرز المراحل التاريخية التي مرت بها تنمية الموارد البشرية، وأهم المداخل النظرية التي تعنى بتنمية العنصر البشري، كما يشمل هذا الفصل محاولة تسليط الضوء على أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية، وأهم خصائصها ومميزاتها، وبيان متطلباتها، وتشخيص طرقها وأساليبها، وإبراز تحدياتها ومعوقاتها.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

1- التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

نحاول من خلال هذا العنصر الوقوف على أهم المراحل التاريخية التي مرت بها تنمية الموارد البشرية بدءاً من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية إلى وقتنا الحاضر كما يلي:

1-1-1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة، وكان كل نوع يتفق مع المستلزمات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الفترة، ويمكن أن نميز هنا بين نمطين:⁽¹⁾

1-1-1- نظام العبودية والرق:

لم تشهد هذه الفترة أي نظم قائمة للعمال، بل إن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، كما ينحصر دور هذا الأخير في شراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي يحتاجها ويقوم بتعويض من يموت منهم بجدد، ومن دون الحاجة للإهتمام بتعويضهم أو منحهم أجوراً أو حوافز، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، كما أنه ليس لهم حقوق تذكر.

1-1-2- نظام الطوائف والصناعات المنزلية:

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عندما تطورت الحرف والصناعات الصغيرة وأصبح هناك تغيراً محسوساً وهاماً في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين معه، حيث برزت فئة من الصناع أو المهنيين العبيد، وأصحاب الحرف في المدن يملك كل منهم أدواته ورأسماله ويتولى إدارة العمل بنفسه، وبدأ هذا النظام "نظام الطوائف" بتهيئة مساعدين وخلق تنظيم شؤون الحرفة ومساعدة أفرادها، حيث كانت تقتصر فقط على الأبناء وأبناء الأقارب والجيران، ولم يحتاج أصحاب الحرفة في هذه المرحلة أنظمة أجور وعمل وتعيين كونها منظمات أسرية ذات

(1) رابع تواجيه، مرجع سابق، ص ص 66-67.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

ملكية فردية، غير أن هناك قواعد لتحديد دور المعلم وتصنيف مستوى تأهيل العاملين، هذه القواعد شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري.

1-2- مرحلة الثورة الصناعية:

لقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة.

كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات طويلة وضوضاء وأتربة وأبخرة وغيرها)، وظهر فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أبانت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين⁽¹⁾.

1-3- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة "تايلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:⁽²⁾

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة تم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

(1) طاهر محمود الكلاله: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008 ص 17.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص ص 10-11.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعدادا للعمل، وتدريباً مناسباً عليه ، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل على أن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تاييلور على معايير العمل وقبول بهجوم، وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

1-4- مرحلة ظهور النقابات والمنظمات العمالية:

بداية من القرن العشرين نمت وبشكل ملفت للإنتباه عدة منظمات عمالية، وحاولت هذه المنظمات أو النقابات المطالبة بزيادة الأجور، وخفض ساعات العمل، والتكفل أكثر بالعامل من النواحي الإجتماعية والإنسانية، ويعتبر هذا الظهور بمثابة رد فعل ضد الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لصالح رب العمل.

وبعد اكتساب العلم والوعي وارتفاع المستوى الثقافي أصبح العاملون يبحثون ويدافعون عن حقوقهم، ولتفادي الصراعات بينهم وبين المنظمة، كان من الضروري وجود إدارة الموارد البشرية التي تنظم هذه العلاقة، مما يجعل المنظمة تعمل في جو من التفاهم والمشاركة والتنسيق⁽¹⁾.

1-5- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من إمكانياتهم لشغل الوظائف، وبتطور حركة الإدارة وعلم النفس الصناعي ظهرت مدرسة السلوك البشري بزعامة "ماري باركر فوليت" وهدفها دراسة الإدارة، حيث ركزت على العلاقات بين الأشخاص، كما نادى هذه الأخيرة بضرورة الاهتمام بالفرد ودوافعه كإنسان له

(1) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص34-35.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

جانب نفسي واجتماعي، ومن رواد المدرسة السلوكية أيضا "إلتون مايو" (Elton Mayo) وتجاربه على مصنع هاوثورن في شركة واسترن إلكتريك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية، وقد خرج بالنتائج التالية:⁽¹⁾

- لا مركزية القرارات.
 - قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس.
 - القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين.
- وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف، الرعاية الإجتماعية والصحية، الأمن...إلخ.

وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشئت أقسام الموارد البشرية، وفي سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برنامج في إدارة الموارد البشرية، ومع حلول 1920 أصبح برنامجا مفتوحا لإدارة الموارد البشرية وعلى النحو الملائم.

1-6- مرحلة القرن الحادي والعشرين:

شهدت المرحلة الأخيرة من القرن الماضي تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية فتواضع دور المادة الخام في تشكيل أو صناعة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، وحل محلها المعرفة، فلقد تحولت أسس التقدم الإقتصادي من الزراعة إلى الصناعة، ثم إلى مابعد عصر الصناعة، أي تكنولوجيا المعلومات وعصر المعرفة، فبينما تهتك الآلات بالوقت تتوهج العقول، وأصبحت الموارد البشرية تمثل أصلا تزداد قيمته وأهميته وإنتاجيته بالخبرات المتراكمة، وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أمام تحديات فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين، مثل شدة المنافسة العالمية، وظهور العولمة، وتطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة، وأن هذه التحديات تفرض على القائمين التعامل مع القوى البشرية بطريقة تجعلهم

(1) سامية خرراش: دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014-2015، ص28.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

ذوو قدرات إبداعية وابتكارية، ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه التغيرات المتسارعة (1).

وعليه فإن الفكر الإداري الحديث في إدارة الموارد البشرية وتنميتها يركز على عدة أسس أهمها: (2)

- إن المورد البشري طاقة ذهنية وفكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال في العملية الإنتاجية.
- إن الإنسان بطبيعته يرغب في تحمل المسؤولية والمشاركة، والسلوك السلبي وتلقي الأوامر يقللان عنده روح الإبداع والمبادرة.
- حسن الاختيار والتدريب والتكليف بالعمل المناسب، مما يغني عن الإشراف المباشر والاكتفاء بتوجيه العنصر البشري عن بعد.
- الإهتمام بفريق العمل وأهمية العمل الجماعي.

يتضح مما سبق عرضه أن المكانة التي يحظى بها العنصر البشري اليوم في ظل المؤسسات المعاصرة، ماهي إلا نتيجة جهود مضيئة، وثمره مسار طويل، ومخاض عسير ساهمت فيه العديد من العوامل، وبذلك فإن عملية تنمية وتطوير العاملين بالمؤسسة أصبحت من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشري، كونها تساهم في إكساب الفرد العامل بالمعارف والمهارات اللازمة لتأدية مهامه وأنشطته على أكمل وجه، وفقا لما تمليه الظروف الاقتصادية الجديدة والتطورات التكنولوجية الحديثة.

2- أهم المداخل النظرية لتنمية الموارد البشرية:

نحاول أن نتناول في هذا العنصر أهم مداخل إدارة وتنمية الموارد البشرية، انطلاقا من نظرية الإدارة العلمية كمدرسة كلاسيكية ومرحلة أولى في علم الإدارة، مروراً بمدخل العلاقات الإنسانية كمرحلة ثانية، وصولاً إلى ما يعرف بمدخل الموارد البشرية الذي يحاول الجمع والتوفيق بين المدخلين السابقين:

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2007، ص ص 22-24.

(2) عبد المنعم دهمان: إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، حلب، ط1، 2010، ص79.

2-1- نظرية الإدارة العلمية:

وهي من أقدم النظريات في مجال الإدارة، واقتترنت باسم العالم الأمريكي "فردريك تايلور" (F.Taylor) وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين، وكان تايلور قد مارس عددا كبيرا من الأعمال وانتهى إلى مهندس صناعي، حيث يؤمن بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية، وكان يعتقد هو وزملاؤه بأن الأفراد يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية، وتلبية بعض حاجاتهم العضوية، لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه⁽¹⁾.

وخلال مسيرة تايلور الطويلة في المجال الصناعي توصل إلى تحديد جملة من المؤشرات والمظاهر السلبية التي كانت سائدة في المؤسسات الصناعية آنذاك، والتي من بينها: سوء ظروف العمل، ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، انخفاض نسبة الحوافز، نقص المردودية والتباطؤ في أداء العمل وغيرها، ولقد دفعت هذه المؤشرات والملاحظات بتايلور إلى محاولة البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهورها في المنظمات، وخصوصا ما تعلق منها بمردودية الأفراد وضعف أدائهم، ولأجل محاربة هذه المظاهر السلبية والمرتبطة أساسا بأداء الأفراد في العمل، نادى تايلور بضرورة استخدام أسلوب الدفع على أساس القطعة، إضافة إلى تطبيق طريقتين أو معدلين للدفع: الأول منخفض يطبق على الأفراد الذين لم يتجاوز إنتاجهم معدل الإنتاج المعياري المحدد مسبقا، والثاني مرتفع يطبق على الأفراد الذين يتجاوز إنتاجهم المعدل المعياري.

ولقد كان تايلور يعتقد أن إقامة علاقة مباشرة بين الأجور والإنتاج تعد السبيل الوحيد لتحفيز العمال على زيادة أدائهم، وقد بنى ذلك بناء على نتائج تجاربه العلمية التي أجراها على العامل الهولندي واعتقادا منه بالمسلمة الرئيسية للنظرية الكلاسيكية الاقتصادية، والتي تفترض أن الإنسان رجل اقتصادي لا يحفز إلا بالمال⁽²⁾.

(1) فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان الأردن، ط2، 2009، ص52.

(2) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر، ط1، 2013، ص17-18.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

وفي سبيل الوصول إلى الأهداف التي سطرها "تايلور" وضع مجموعة من الإقتراحات تؤكد على ما يلي: (1)

- تحليل العمل إلى عناصره الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة والتقليص من الإسراف في المواد الأولية.
- توفير العمال في أماكن العمل التي تتلاءم مع تخصصاتهم وميولاتهم الشخصية.
- استخدام معايير دقيقة لأداء العمل وتنفيذ مبدأ الرقابة الوظيفية.
- تدريب العمال وتأهيلهم بما ينسجم والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المتبعة.

فبالرغم من جدية الأفكار والتصورات التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية، إلا أنها قد واجهت مجموعة من الإنتقادات، من بينها أنها توصف بنظرية الآلة، وذلك لإغفالها آدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم، معتبرة الفرد كآلة من منظور اقتصادي محض يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل، ويتحقق الاستغلال الأمثل لتلك الطاقة من خلال تصميم الآلة لتكون بالكيفية التي تحقق هذا الاستغلال، لذلك إهتم تايلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين بدراسة الوقت والحركة، ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة ذاتها وليس للفرد الإنسان (2).

2-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

في الوقت الذي أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الأداء المادي للعمل، وعلى الهيكل الرسمي للتنظيم والبناء الداخلي له، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل وإدارة المنظمات يركز على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة، والذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى، ويدخل في مجال اهتمامه عوامل وعناصر أخرى أهملتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم، كالدوافع والحاجات الإجتماعية، والتنظيم غير الرسمي، وجماعات العمل، والرضا الوظيفي، والقيادة، والروح المعنوية، والاتصالات وغيرها ويطلق على هذا الإتجاه الجديد إسم الاتجاه الإنساني في دراسة التنظيم، ويضم هذا الإتجاه مجموعة من النظريات التي جعلت من

(1) عبد الوهاب سويسي: نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2015، ص ص 20-21.

(2) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص33.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

العنصر الإنساني في المنظمة محور اهتمامها الأول، ومن أهم الإسهامات في هذا الإتجاه نذكر مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو"⁽¹⁾.

قام إلتون مايو بإجراء تجارب بمدينة الهاوثورن عام 1927 بمصنع (Electric westerne) وذلك لمدة 05 سنوات، مما انبثق عنه إصدار كتاب بعنوان (المشاكل الإنسانية في الحضارة الغربية عام 1933)، وتمثلت أهم هذه التجارب فيمايلي:⁽²⁾

- تجربة الإضاءة: وهي محاولة ربط ظاهرة الإضاءة بكمية الإنتاج (فعند الرفع أو الخفض من الإنارة يبقى الإنتاج مرتفعا).

- تجربة فترات الراحة: لقد أعطى للعمال فترات راحة بـ 10 دقائق مرتين، ثم محاولة العودة للنظام السابق، فكانت النتيجة هو ارتفاع في كميات الإنتاج.

- تجربة نظام المقابلات: مكنت المقابلات من تزويد الباحث بالمعلومات حول اتجاهات العاملين وحل الكثير من المشاكل بين الإدارة والعمال.

- تجربة الجماعات غير الرسمية: إكتشاف وجود جماعات ضاغطة داخل التنظيم.

- تجربة الحافز المادي: إكتشاف بأن الحافز المادي ليس له أي تأثير في بعض المواقف.

وعموما فإن إلتون مايو وزملاءه توصلوا من خلال التجارب التي قاموا بها إلى عدد من النتائج والاستنتاجات أهمها مايلي:⁽³⁾

- تلعب المكافآت غير الإقتصادية دورا هاما في تحديد سعادة العامل ودوافعه.

- إن حجم ونوع العمل الذي ينفذه الفرد ومن ثم فعاليته الإنتاجية لا تحدده قدرة العامل الفيزيكية، بل قدرته الإجتماعية.

(1) إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، صص 28-29.

(2) شريف إسماعيل: أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة، الجزائر، 2015، ص 23.

(3) سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل، مدخل لعلم الإجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1992 صص 32.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

- لا يقاوم العمال الإدارة أو يعارضون معاييرها ومكافآتها كأفراد، ولكن كأعضاء في جماعات.

- إن التنظيمات التي يزداد الاتصال بين أجهزتها المختلفة تتوفر لديها طاقة إنتاجية أعلى من التنظيمات التي يقل فيها الاتصال بين الوحدات والأجهزة.

- إن التنظيمات التي تستفيد من مشاركة جماعة العمل في تحديد الأهداف تتوفر على طاقة إنتاجية أعلى من التنظيمات التي لا تستفيد من ذلك.

وبصفة عامة يشير هذا المدخل إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، ونتيجة لذلك فقد ظهر العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة ومن أهم هذه المفاهيم مايلي: (1)

- العمل الجماعي و فرق العمل.
- القيادة الديمقراطية.
- اتجاهات ودوافع العاملين.
- الروح المعنوية للعاملين.
- تنظيمات العمل غير الرسمية.
- الرضا الوظيفي.

وبالرغم من الإسهامات العديدة لهذه النظرية، إلا أنها بالغت في إبراز الجانب الإجماعي ودوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة، في الوقت الذي أظهرت فيه الكثير من الدراسات والأبحاث أن العلاقات الإجماعية والتنظيمات غير الرسمية يمكن أن يكون لديها تأثير سلبي على أداء الأفراد والمنظمة، كما أنها تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية وأظهرت فقط الأثر الإيجابي للحوافز المعنوية (2).

(1) عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، 2003، ص ص33-34، متاح على:

[https://sh-books.blogspot.com/pdf\(30/03/2019\)](https://sh-books.blogspot.com/pdf(30/03/2019))

(2) عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 119.

2-3- مدخل الموارد البشرية:

لقد أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية العنصر البشري باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة تعتمد على مواردها التنظيمية غير البشرية في تحقيق أهدافها فتجعلها ممكنة، غير أن الموارد البشرية هي التي تجعل تحقيق تلك الأهداف حقيقة واقعية، وعلى هذا الأساس فإنه لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والإقتصادية للفرد داخل بيئة عمل تشجع على تنمية واستغلال مهارات الأفراد إلى أقصى حد، وبهذا يمكن للمنظمة أن تستفيد بطريقتين، أولاهما زيادة الفعالية التنظيمية، وثانيهما إشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد على أنهما منفصلان وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، إعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا الطريقتين تكملان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في أحدهما لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر⁽¹⁾.

ويرتكز هذا المدخل على مجموعة من الأسس والمبادئ، سعياً لتطوير نسق تسيير الموارد البشرية منها:⁽²⁾

- يعتبر الأفراد استثماراً هاماً إذا أحسنت إدارتهم وتنميتهم، وبإمكانهم تحقيق مكاسب طويلة الأجل للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والإقتصادية للفرد.

- تهيئة بيئة العمل الملائمة بما يضمن تنمية واستغلال الطاقات البشرية المتوفرة بالمنظمة.

- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن توضع وتنفذ بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، ويتم ذلك من خلال حلقة دائرية يساهم فيها كل

(1) رابع تواجيه، مرجع سابق، صص 90-91.

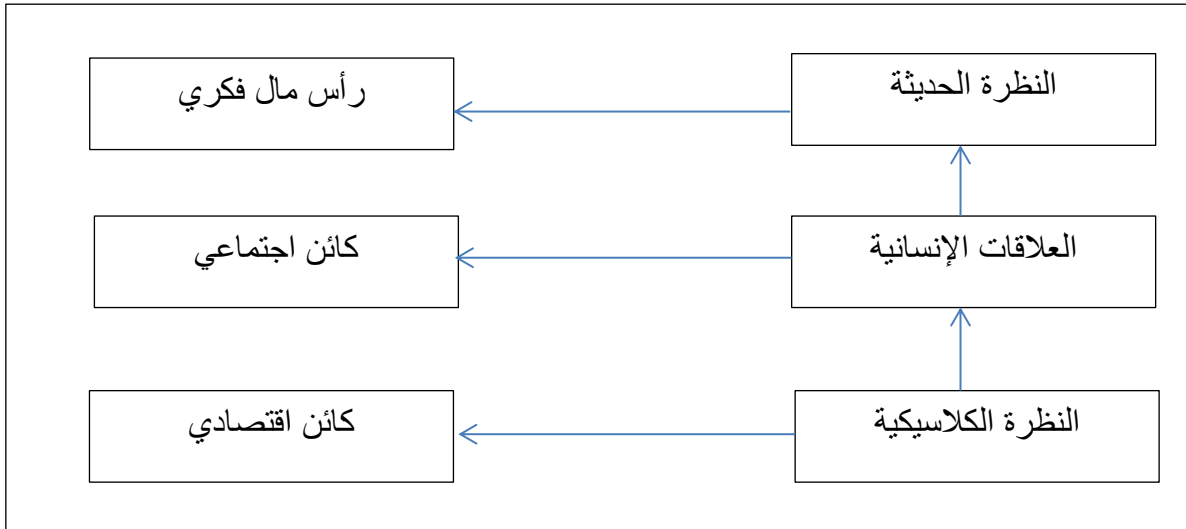
(2) محمد حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000، صص 21.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

من المنظمة والفرد في تحقيق الأهداف، فدافعية الأفراد المرتفعة وقدراتهم الفائقة تؤدي إلى جودة العمل، ومن ثم إنتاجية عالية للمنظمة وهذا بدوره يضمن الدعم المادي والتقدير.

وكننتيجة عامة لكل هذه النظريات والمداخل التي اهتمت بالعاملين، نجد أن العناصر غير البشرية للتنظيم تبقى بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني، وأن التركيز اللامتناهي على العنصر البشري دون عوامل الإنتاج الأخرى يبعد المنظمة ويغيرها عن أهدافها الإستراتيجية دون تحقيقها، وبهذا فإن مدخل الموارد البشرية أوجد صيغة متوازنة لتحقيق أهداف العاملين في إطار مناخ ملائم للعلاقات الإنسانية الجيدة، مع اتباع الأساليب العلمية في اختيار الأفراد ومتابعتهم بتنميتهم وتطويرهم، وبالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية التي تضمن بقاء واستمرار المنظمة، ونموها وقدرتها على التنافس في ظل مستجدات التكنولوجيا والعولمة⁽¹⁾. ويمكن توضيح مسار تطور الفكر الإداري لإدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (2) يوضح تطور النظرة إلى الموارد البشرية



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 35.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الاهتمام بتنمية العنصر البشري في الفكر الإداري مر بالعديد من المحطات وساهم فيه مختلف المفكرين، إلا أنه يتضح أن هناك ثلاث مراحل بارزة، تتجلى في كل من نظرية الإدارة العلمية المصنفة ضمن الفكر الكلاسيكي، والتي

(1) رابع توايحية، مرجع سابق، ص 95.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

ركزت في تميمتها للعنصر البشري على التحفيز المادي، واستخدام الأساليب العلمية، ثم جاءت مرحلة العلاقات الإنسانية، والتي لفتت الانتباه إلى أهمية تأثير الجوانب النفسية والاجتماعية على تنمية العنصر البشري والرفع من كفاءة أدائه في العمل وأخيرا مرحلة ما يسمى بمدخل الموارد البشرية، الذي يحاول الاستفادة من جميع أفكار المداخل السابقة وإيجاد صيغة متوازنة، لتحقيق كل من أهداف المنظمة والأفراد العاملين، في ظل النظرة الحديثة التي تؤكد على ضرورة اعتبار العنصر البشري أهم مورد، والرأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسة.

3 - أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية:

لاشك أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة أصبحت ذات أهمية قصوى نظرا لما تتطلبه التغيرات التكنولوجية الحديثة من اهتمام بالعنصر البشري، الذي ينتظر منه تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تصب في خدمة المؤسسة والمجتمع بصفة عامة، وسنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لأهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية كمايلي:

3-1- أهمية تنمية الموارد البشرية:

لا يخفى أهمية الدور الذي تلعبه عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، سواء على المستوى الكلي للمجتمع، أو على المستوى الجزئي للمؤسسات، وهو ما جعل العديد من المختصين يدعون إلى اتباع سياسات منهجية إستراتيجية في هذا المجال، من أجل تحقيق تطورات وقفزات في النمو الإقتصادي⁽¹⁾.

كذلك ومع انتقال العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة فإن الموارد البشرية سوف تصبح أهم أصول المنظمات، أو هي "رأس المال الفكري" لمنظمات الأعمال، ولاشك أن المورد البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الاستفادة العظمى من الظروف البيئية الجديدة للقرن الحادي والعشرين⁽²⁾.

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2003، ص 125.

(2) عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 97.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

وقد أشارت دراسات إلى حقائق مختلفة مرتبطة باقتصاد عدة بلدان ذات ظروف متميزة، مثل الولايات المتحدة، فرنسا، الهند، المكسيك، أن معدلات المردودية في الإستثمارات البشرية تساوي عادة معدل المردودية في الاستثمارات المادية، وأحيانا تزيد عنها كما في فرنسا مثلا.

فالعامل الأساسي في النمو الإقتصادي ليس الاستثمارات في العناصر المادية، بل هو الاستثمار في العامل البشري، سواء كان كعامل أو موظف في المؤسسات، أو كمسير ومنظم للإنتاج، باعتبار أن هذا الأخير يحتاج في تسييره وتنظيم مختلف مجالات المؤسسة العامة إلى خبرات ومؤهلات، يفترض أن يكتسبها الإداريون سواء في مجالات متابعة العملية الإنتاجية والوظائف الأخرى، أو من ناحية توفير الظروف الملائمة للعمال، أو للموارد البشرية ككل في المؤسسة، حتى تقدم ما لديها من طاقات وتبذل مجهودات كافية لرفع مردودية الاستثمار، وهو الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة اقتصادية⁽¹⁾.

كما أن المنظمات تواجه العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، والتي زادت من الضغوط المفروضة عليها لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، وقد أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية، من خلال موارد بشرية أكثر مهارة، وكفاءة وقدرة، ومعرفة، والتزاما.

لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافيا في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة، من تقدم تكنولوجي، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة واختلاف مزيج القوى العاملة، وكلها تحديات تتطلب أدوارا مختلفة، لذلك أصبح لزاما على وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تواكب مراحل التطور، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية⁽²⁾.

ويمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية على النحو التالي:

(1) ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص ص 125-126.
(2) حسن راوية: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 03.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

أ- على مستوى المؤسسة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، ويقلص من الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- المساهمة في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين تجاه العمل والمنظمة.

- المساهمة في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة⁽¹⁾.

ب- على مستوى الدولة:

- الموارد البشرية أساس للإستقلال والنفوذ الإقتصادي.

- الموارد البشرية أداة تنافس عالمية.

- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

- الموارد البشرية تكمل ثروة الدولة.

- إستقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي⁽²⁾.

3-2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

إن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد وتطوير المهارات والخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد، ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، وحتى تتحقق التنمية الإستراتيجية فإن ذلك يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الأفراد حيث أن العديد من منشآت الأعمال تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة الحالية فقط، أكثر من اهتمامها بالمهارات المطلوبة للمستقبل، كفترة تتراوح لخمس سنوات، وبما أن التنمية هي عملية تدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للفرد، فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي:⁽³⁾

(1) عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006 ص187.

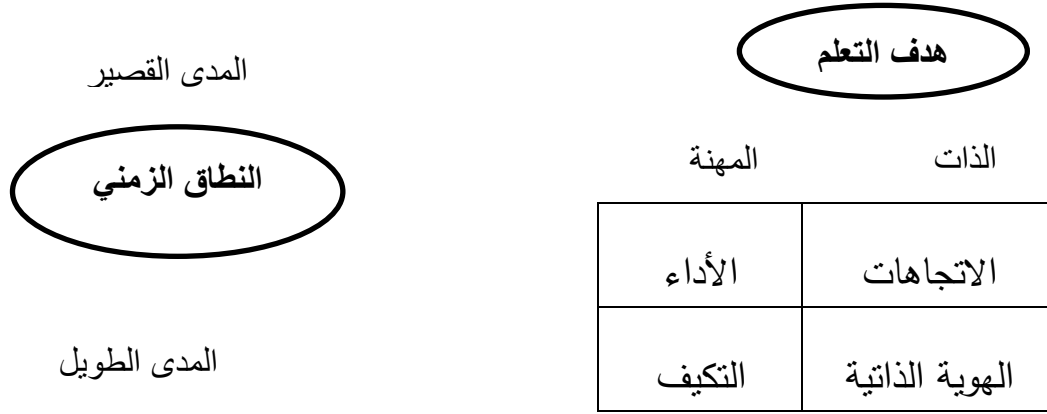
(2) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 42.

(3) محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص84.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

- الأداء- الاتجاهات- الهوية الذاتية- التكيف- هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين بواسطة الإطار الزمني، وبواسطة مخرجات التعلم كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (3) يوضح مخرجات التعلم



المصدر: المرجع السابق، ص 85.

ويمكن تلخيص الأهداف الأساسية لتنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- **الزيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة فعاليتهم الإنتاجية.

- **الإقتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، فتدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفقاً للطرق السليمة، فيه الكثير من الإقتصاد في النفقات، وسلامة للآلة، واقتصاد في الموارد، وقلة في المخاطر.

- **التقليل في دوران العمل:** إذ أن تنمية وتدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم، وزيادة قدراتهم على مزاوله أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

- **الرفع من معنويات العاملين:** حيث أن للتدريب والتنمية أثر كبير على معنويات العاملين، إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يزداد إخلاصه لعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته⁽¹⁾.
- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة وأكثر استعداداً وقبولاً للتضحية والولاء لصالح المنظمة.
- مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات بفعالية، سواء فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو الآلي في مجالات الإنتاج، أو التوزيع، أو الإستهلاك، أو وجود المنافسة.
- المحافظة على الموارد البشرية من حيث تقليل حوادث العمل، أو تجنب التعرض للأمراض المهنية.
- معالجة مشاكل العمل، مثل حالات التغيب أو الانقطاع عن العمل، أو كثرة الشكاوى والتظلمات⁽²⁾.
- رفع القدرة التنافسية للمؤسسة، بفضل تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف.
- ضمان التوازن الدائم بين كفاءات العمال ومتطلبات العمل.
- تحفيز العمال ورفع دوافعهم ومستوى طموحاتهم وتقدير الذات لديهم، وترقيتهم في السلم الوظيفي.
- التحكم في المعارف والتقنيات الجديدة المتعلقة بممارسة المهنة.
- تكيف العمال للتغيير⁽³⁾.
- ويمكن إضافة الأهداف الآتية:
- تنمية قدرات الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية للولوج إلى عالم المعرفة.
- تمكين الموارد البشرية من التكيف مع التغيرات التكنولوجية المعاصرة.
- الحد من الاعتماد على العمالة الأجنبية والاستثمار في الكفاءات المحلية.

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014، ص243.

(2) مشرف فريد نصر: كيف تنجح في إدارة فريق عمل، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ص 91.

(3) مراد نعموني: مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014، صص 97-98.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

نستنتج من خلال ما سبق عرضه أنه إذا كانت عملية تنمية العنصر البشري في حالة استقرار وضعية المؤسسات مهمة، فإنها تصبح ضرورة حتمية في حالة التغير والتطور التكنولوجي، وذلك نظرا لكونها الوسيلة التي تساعد على تطوير قدرات الموارد البشرية وتمكينها من التجاوب مع التغير وعدم مقاومته، وأن ما قمنا بتحديدته من أهداف لتنمية الموارد البشري بالمؤسسة، تبقى بلا جدوى ولا يمكن تجسيدها على أرض الواقع، إلا من خلال توفير الأرضية المناسبة والشروط الضرورية لذلك.

4- خصائص ومميزات تنمية الموارد البشرية:

نسى من خلال هذا العنصر للتعرف على أهم خصائص و مميزات تنمية الموارد البشرية، ومحاولة الفصل والتفرقة بينها على النحو الآتي:

4-1- خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتصف تنمية الموارد البشرية بالعديد من الخصائص نقتصر على ذكر أهمها كما يلي:

- عملية إستراتيجية (مخططة):

حيث تتضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف إلى تطوير و تحسين أداء العاملين بالمؤسسة وتعليمهم كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار⁽¹⁾.

- نشاط مستمر:

فهي وظيفة مستمرة تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي

(1) نعيمة بارك: تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر- الواقع والمأمول- الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 12 جوان 2014، ص36.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص، وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية⁽¹⁾.

- نشاط فني وإداري:

تعتبر التنمية نشاطا إداريا حيث لا بد أن تتوفر فيها مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها تحديد الأهداف، ووضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج توافر الموارد المادية والبشرية، توافر الرقابة المستمرة، كما تعتبر التنمية عملا فنيا تحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية أو تنفيذها⁽²⁾.

- عملية شاملة:

بحيث توجه عملية التنمية إلى جميع العاملين في المؤسسة، وتشمل بقدر المستطاع كل الوظائف التنظيمية على اختلاف مستوياتها المهنية والإدارية، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في متطلبات الأعمال.

- نشاط قصير و طويل الأجل:

إن سعي إدارة القوى في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يؤكد حقيقة أن نشاط التنمية يمكن أن يغطي احتياجات المنظمة في الأجلين القصير و الطويل ، وأن الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل تعكس مدى رغبة المنظمة في الاستثمار طويل الأجل في مواردها البشرية⁽³⁾.

وعلى العموم يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر عملية مقصودة وضرورية للتغيير في أساليب العمل و سلوكيات الأفراد العاملين، كما تتصف بالاستمرار والديمومة لتكرار حدوثها كلما اقتضى الأمر ذلك، وتجمع بين أسلوب النظام الإداري الكفاء والنشاط الفني، الذي يحتاج إلى خبرات و مهارات متخصصة.

(1) مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص 49.

(2) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص 170.

(3) عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص 292-294.

4-2- مميزات تنمية الموارد البشرية:

تمتاز تنمية الموارد البشرية بثلاث مقومات رئيسية تستهدف بناء الجوانب الأساسية للعنصر البشري، نحاول أن نشير إليها من خلال النقاط الآتية: (1)

- تنمية الموارد البشرية عملية تربوية:

تستهدف منظومة المقومات القيمية، وما يتصل أو يتعلق بها من عادات وتقاليد اجتماعية، وذلك لتنمية وصقل الهوية القيمية المتوافقة مع الفلسفة والعقيدة العامة للمجتمع أو المنظمة، وأن هذه الفلسفة أو العقيدة يجب اختيارها وبنائها بوعي و دقة متناهية، وبذهنية متبصرة، ورؤية شاملة وثاقبة، لتكون بحق فلسفة وعقيدة التنمية المنشودة.

- تنمية الموارد البشرية عملية تعليمية:

تستهدف أساليب ومناهج التفكير السائدة لغرس المنهجية العقلانية والعلمية، القدرة على نقل الإنسان من أسر التصورات والمواقف الانفعالية أو الخيالية أو الوهمية وما إلى ذلك، إلى المواقف والممارسات الواقعية والتجريبية والعقلانية، كما تستهدف تنمية المعارف وتنظيمها بما يتفق مع متطلبات التنمية ومستلزمات النهوض الحضاري على المستويين العام والخاص.

- تنمية الموارد البشرية عملية تدريبية:

وتستهدف المهارات و القدرات البدنية والفنية والفكرية والسلوكية لتطوير الطاقة التطبيقية لدى الفرد أو الجماعة، بحيث يمكنهم ذلك من وضع جميع صنوف المعرفة التي يتوصل إليها العقل البشري والجهد الإنساني موضع التطبيق، وتطوير الطاقات على بناء الأساليب والوسائل والأدوات، التي تساهم في تطوير العمليات في جميع مجالات الحياة و قطاعات العمل، وتنمية القدرات اللازمة على التعامل معها وتوظيفها بفعالية في سير هذه العمليات.

نستنتج مما سبق ذكره أن تنمية الموارد البشرية تمتاز بكونها عملية تربوية تستهدف بناء منظومة القيم، كما تعتبر عملية تعليمية تهدف إلى نقل وتنمية المعارف في سياق منهجي معين، وتعد أيضا عملية تدريبية تسعى لصقل وبناء المهارات والقدرات البدنية والفنية.

(1) عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، الأردن، 2008 ص ص 31-32.

5-متطلبات تنمية الموارد البشرية:

لا يمكن أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بنجاح دون توفير لكافة العناصر الأساسية والمتطلبات الضرورية، المالية منها والإدارية والفنية، يمكن التطرق لأهمها كما يلي:

- تغيير قيم و اتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، بغرض رفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم من خلال تنمية أسس التعامل العادل وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل.

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية والتسويقية والتمويلية، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات والفروق الفردية.

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم، إلى المشاركة الفعلية في صياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.

- التكامل بين الموارد البشرية و بقية الموارد المالية و التكنولوجية(1).

- توفر رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية، ورؤية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المؤسسة.

- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية، بمعنى الإنطلاق من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى التعبير عن تلك الرؤية بسياسات تقرر بوضوح

الهدف من التنمية بالمؤسسة(2).

- توفير الأجهزة والآلات والأدوات الضرورية لتشغيل النظام بمراعاة إمكانات واحتياجات المنظمة.

(1) عبد المجيد قدي: إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص ص6-7.
(2) محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 81.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية، أو الاستعانة بمجموعة من الإستشاريين في هذا المجال⁽¹⁾.
- دمج إستراتيجية التنمية وخططها مع الخطط التنموية الإقتصادية والإجتماعية.
- الاستفادة من تجارب تنمية الموارد البشرية السابقة و الوقوف على نقاط الضعف.
- تطبيق مفاهيم الأداء الإقتصادي وتقييم العائد والمحاسبة على أساس النتائج.
- ضرورة استثمار تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في إستراتيجية التنمية الجديدة.
- تطبيق نظم و مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة.
- تطوير وتحسين نظم و مستويات الرواتب والحوافز وربطها بالإنجاز⁽²⁾.

نستخلص مما سبق ذكره أن هناك العديد من المتطلبات التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية والتي تعمل في انسجام متكامل، بحيث لا يمكن نجاح عملية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة دون تفعيل مختلف العناصر والمقومات المادية والمعنوية الضرورية أو إغفال بعضها، وهذا ما يستوجب على المؤسسات في وقتنا الراهن ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كافة هذه المتطلبات لاسيما الحديثة منها، والعمل على دراستها وتوظيفها عند بناء إستراتيجياتها التنموية وتصميم برامجها التدريبية تجاه مواردها البشرية.

6- طرق و أساليب تنمية الموارد البشرية:

تستخدم عدة طرق وأساليب تقليدية وحديثة في تنمية الموارد البشرية، حيث يتم انتقاؤها واختيارها بناء على احتياجات ومتطلبات المؤسسة، يمكن أن نتطرق لأبرزها و أكثرها شيوعا كما يلي:

- التدريب أثناء العمل:

تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا، وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر، وأسباب انتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، بالإضافة إلى كونه يؤدي إلى توفير النفقات، إلا أن هناك من الشروط الأساسية التي لا بد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة وهي أن

(1) محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة: مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة، المجلد السادس عشر، العدد الثاني يونيه 2008، ص 751.

(2) أحمد يوسف دودين: أساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية في الوطن العربي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2014، ص ص43-44.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

يلم الرئيس المباشر إماما تاما بطبيعة العمل ومطالبه، وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب، إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التدريب والإقتناع بفوائده(1).

- التدريب خارج المؤسسة:

وتتطلب هذه الطريقة توفير الوسائل المادية و البشرية لأدائها، أو تقديم مقابل لها في حالة التكوين في مؤسسات و هيئات مخصصة لذلك، وتتميز هذه الطريقة بانتداب المستفيدين منها و عدم عملهم في المؤسسة وقت التكوين، أو تخصيص أوقات للتكوين بعد العمل اليومي لهم، أو في فترات أسبوعية أو شهرية مثلا(2).

- التكوين الإعدادي:

عادة ما يطلق على التكوين المسبق للتوظيف، وهو عملية تستهدف إضافة معارف لم يتلقاها المتخرج الجديد من المعاهد و الجامعات و تعد أساسية لأداء مهامه، كما تهدف إلى إدماج العامل في المؤسسة عن طريق إكسابه ثقافة هذه الأخيرة لكي لا تجذبه بعد التوظيف الثقافات الهامشية المهذمة التي تنتشر لدى بعض العمال داخل المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن الإعداد يبدأ حيث ينتهي التعليم(3).

- المحاضرات:

تهدف المحاضرة مهما كان شكلها إلى إكساب المشارك معارف جديدة ومتنوعة، ويرجع الاستخدام الواسع للمحاضرة إلى كونها تسمح بتوصيل معلومات جديدة كثيرة إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، فضلا عن كونها اقتصادية فهي غير مكلفة ماديا، باعتبار أن المتدخل لا يحتاج سوى إلى سبورة وبعض الأوراق، ويتوقف نجاح هذه الطريقة إلى حد كبير على الإعداد الجيد وعلى قدرة المحاضر على توصيل المعلومات بأسلوب مباشر ومرن، وهذه القدرة تتجاوز في العادة قدرات المحاضر الأكاديمي، وذلك لتفاوت قدرات واهتمامات المشاركين(4).

(1) نوري منير، مرجع سابق، ص256.

(2) ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص ص 150-151.

(3) مراد نعموني، مرجع سابق، ص96.

(4) عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 198.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

- الندوات:

وهي أن يتبادل عدد من المتخصصين معالجة موضوع محدد من جوانب مختلفة، في ذات الوقت يشاركون فيه المدربون النقاش، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يشتمل على خصائص المحاضرة حيث يعرض كل متحدث وجهة نظره، إلى جانب أنه يتمتع بصفات جلسات النقاش، ومن ثم فإنه يعتبر من الأساليب المناسبة لتنمية الموارد البشرية⁽¹⁾.

- المؤتمرات:

يتضمن هذا الأسلوب عقد اجتماعات لمجموعات صغيرة برئاسة شخص معين، بناء على خطة محددة ومنظمة، ويسعى الرئيس من خلالها إلى تطوير المعرفة ومهارات معينة من خلال مساهمة المشتركين بالحديث وعرض الأفكار في موضوع محدد، ونجاح هذا الأسلوب يعتمد على مساهمة المشتركين لأنهم يقومون بتعليم بعضهم البعض بدرجة كبيرة ومن عيوب هذا الأسلوب هو اقتصره على عدد صغير جداً، كما أن عملية الاستفادة والتعلم تتم ببطء نتيجة رغبة كل مشترك في الحديث عن كل نقطة، وهذا يسمح بتداخل نواحي لا علاقة لها بموضوع التدريب⁽²⁾.

- البرامج التيلفزيونية:

استخدمت هذه الوسائل بوجه خاص أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية، لأنها تؤدي إلى توصيل المعلومات بأيسر الطرق وأسرعها، وقد دلت الدراسات على أن استخدام هذه الوسائل لها فاعلية خاصة في بعض المهن الفنية كمهنة الطب (الطرق الجراحية)، وفي بعض الصناعات لشرح استخدام آلة ميكانيكية، أو كيفية تفادي خطر استخدامها، ويمتاز أسلوب استخدام العروض التيلفزيونية بقلة نفقاته نسبياً، حيث تستطيع المنظمة استخدام العرض عدة مرات ولمدة طويلة حسب الحاجة، غير أن هذا الأسلوب لا يسمح للدارس بفرصة المشاركة الفعلية في مناقشة حول ما يرى أثناء عرض البرنامج، ومع ذلك يمكن استخدام طريقة الشرح

(1) نوري منير، مرجع سابق، ص 263.

(2) إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2013، ص130.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

والمناقشة بعد العرض ليحقق التدريب هدفه(1).

- التعليم الإلكتروني:

يعد التعليم الإلكتروني أسلوباً من أساليب التعليم الذي يعتمد في تقديم المحتوى التعليمي وإيصال المهارات والمفاهيم للمتعلم على تقنيات المعلومات والاتصالات ووسائهما المتعددة، بشكل يتيح للمتعلم التفاعل النشط مع المحتوى والمدرس والزملاء بصورة متزامنة أو غير متزامنة، في الوقت والمكان والسرعة التي تناسب ظروف المتعلم وقدرته، وإدارة كافة الفعاليات العلمية التعليمية ومتطلباتها بشكل إلكتروني، من خلال الأنظمة الإلكترونية المخصصة لذلك(2).

- استخدام الحاسب الآلي:

تستخدم هذه الطريقة بصفة أساسية لتنمية معارف ومهارات المتدربين، وتتضمن استعمال الوسائط المتعددة- بما فيها شرائط الفيديو- لمساعدة المتدرب في أداء وظيفته حيث يتم التدريب من خلال هذه الوسيلة بقيام المتدرب بكتابة مجموعة الأسئلة التي يريد أن يستفسر عنها، والتي يجيب عليها الحاسب من خلال التشغيل بنظام خاص، ثم يقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وكيفية تصحيحها، وقد أشارت نتائج دراسات أن التعلم من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة 50%، إلا أنه يعاب عليها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة(3).

- دراسة الحالات:

يتضمن هذا الأسلوب إجراء مناقشة بين مجموعة من المتدربين لمعالجة حالات فعلية أو افتراضية، وتتضمن هذه الحالات مواقف تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها، ويقوم المدرب بتقديم المعلومات الضرورية عن هذه الحالات للمتدربين وتشجيعهم للبحث عن حلول مناسبة، وفي

(1) منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1976، ص ص229-230.
(2) خضير عباس جري: التقنيات التربوية، تطورها، تصنيفاتها، أنواعها، اتجاهاتها، مؤسسة ثائر العصامي، بغداد العراق، ط2، 2016، ص 119.
(3) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر الرياض، المملكة العربية السعودية، ط8، 2012، ص 276.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

هذه الطريقة يساهم المتدربون بشكل فعال في التدريب، وذلك من خلال تحليلهم للحالة- المشكلة-المطروحة ومحاولتهم تقديم حلول بشأنها(1).

- طريقة الفرق الطائرة :

وتسمى أحيانا طريقة العمل الدوري، وهي طريقة خاصة بفئة معينة من العاملين تنتظرهم مراكز عليا، تتطلب منهم مسبقا الاطلاع العام على أمور المؤسسة المختلفة، ولهذا يتضمن المنهج التدريبي لهذه الطريقة كشفا عاما لكافة أنشطة المؤسسة ليطلع عليها المتدرب وبصورة خاطفة دون التركيز على نشاط معين، إلى أن يستقر هذا المتدرب في عمله الأصلي وهو مزود بفكرة عامة عن كافة نشاطات المؤسسة، وإن هذه الطريقة قد لا تنفع لتدريب غير الاختصاصيين، ولكنها قد تكون مفيدة لتهيئة رجال الإدارة لمواقع هامة في الهيكل التنظيمي(2).

- النموذج السلوكي:

يلجأ إلى استخدام هذا الأسلوب في حالة الرغبة في تعديل سلوكيات سلبية لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة وإكسابها سلوكيات إيجابية بديلة، إذ لا يخلو مجتمع من وجود سلوكيات سلبية في أفرادها، كما لا تخلو أي منظمة من سلوكيات سلبية تحتاج إلى علاج وتتم عملية المعالجة طبقا لهذا الأسلوب بطرق متعددة، منها استخدام البرامج المصورة عن طريق الفيديو، وذلك بعرض مشاهد تمثيلية مصورة، يقدم من خلالها للموارد البشرية المتدربة بعض السلوكيات السلبية في مجال التعامل مع الآخرين، ثم بعد العرض يتم مناقشة هذه المظاهر في إطار حوار مفتوح بين المدرب والمتدربين والاستماع إلى آرائهم حول معالجة هذه السلوكيات السلبية والتخلص منها، وماهي الطرق والوسائل المعينة على ذلك، وفيما تتمثل طبيعة السلوكات الإيجابية التي يجب التحلي بها(3).

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016 ص55.

(2) DALES Beach, management of people at work.N.Y.Mcgraw-Hillco,1970,p43.

(3) محمود عيسى: أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية، مجلة التدريب والتقنية، العدد 174، 2013، متاح على: [http://hrdisussion.com\(06/09/2017\)](http://hrdisussion.com(06/09/2017)).

- الإتصال:

إن الإتصال في المؤسسة يعد من أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية، فهو العملية التي بواسطتها يتم التبادل في المعلومات والأفكار والقيم، وحتى في المشاعر بين المسؤول ومساعديه رغبة في الوصول إلى الهدف أو النتيجة المنتظرة، كما أن الإتصال يشكل السند الأساسي للتجانس والتلاحم ، ويضمن المشاركة لكل الفاعلين في المؤسسة⁽¹⁾.

- التحفيز:

إن سياسة التحفيز هي إحدى الآليات المجدية لتحريك دوافع ورغبات الأفراد، مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء، وبالتالي التأثير على إنتاجية العامل والمنظمة على حد سواء وهناك عدة أنواع من الحوافز، منها حوافز مادية وتكون في شكل أجور ومكافآت ومنح وحوافز معنوية مثل الترقية و التقدير والمشاركة في التسيير⁽²⁾.

- التطوير المستمر:

تسعى أغلب المنظمات لتحسين أداء مواردها البشرية للوصول إلى مستوى من النمو الذي يساعدها على البقاء في ظل التنافسية والعولمة والتكنولوجيات الحديثة التي اجتاحت العالم اليوم، مكثفة جهودها في الاستمرار في برامج التحسين والتطوير المستمر، نتيجة للضغوط التي تتعرض لها من قبل المنافسين، كما أن عملية التعليم واكتساب الخبرات عملية غير منتهية، تحتاج إلى العمل الجاد والتفكير المنطقي للوصول إلى شيء جديد يضاف إلى ذخيرتنا الفكرية⁽³⁾.

مما سبق عرضه يمكن القول أنه رغم تعدد وتنوع الطرق والأساليب المستخدمة في تنمية الموارد البشرية، والتي تتيح الفرصة للمؤطر أو المعد للبرنامج التدريبي اختيار أنسب وأفضل هذه الأساليب، التي تضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لتنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة، إلا أنه تبقى كل طريقة من هذه الطرق لا تخلو من بعض النفاص والعيوب، مما

(1) محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، ص203.

(2) شريف إسماعيل، مرجع سابق، ص165.

(3) أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، صص256-257.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

يتوجب على إدارة المؤسسة العمل على إيجاد آليات ملائمة، وتطوير أساليب جديدة، تتماشى مع التوجهات التقنية الحديثة، وتستجيب لمتطلبات التغير التكنولوجي المعاصر.

7- تحديات ومعوقات تنمية الموارد البشرية:

تواجه تنمية الموارد البشرية تحديات و معوقات كثيرة، لاسيما مع حلول الألفية الثالثة وظهور العولمة، وزيادة وتيرة التغير التكنولوجي المعاصر، وانطلاقا مما توصلت إليه من خلال اطلاعي على ما ورد في هذا العنصر، إتضح بأن هناك بعض الفروق بين هذه المفاهيم، لذا قمنا بتصنيفها على النحو الآتي:

7-1- تحديات تنمية الموارد البشرية:

برزت في الآونة الأخيرة تحديات عدة في مجال إدارة و تنمية الموارد البشرية نحاول أن نتطرق لأهمها كما يلي:

- ظهور العولمة:

إن منظمات الأعمال المعاصرة ومؤسسات المستقبل يتوقف نجاحها بشكل كبير على مدى قدرتها على الانفتاح و تجاوبها مع العولمة، بحيث تتيح لها العولمة التحكم والرقابة في الأسواق العالمية وتفتح لها مجالا للمنافسة⁽¹⁾.

- التطور التكنولوجي:

يمس التطور التكنولوجي كل نشاطات ووظائف التنظيم تقريبا، وهو بالتالي يحدث تغييرات في هيكله الوظيفي والمصالح، حيث تختفي بعض المهن و تظهر إلى الوجود مهن أخرى تتطلب قدرات ومعارف جديدة بما في ذلك إعادة تنظيم العمل وتوزيع الوظائف، ومن ثم يصبح التكوين في هذا المجال إستراتيجية لا مفر منها لتحقيق تكيف الأفراد مع الوظائف

(1)Loudon, kenneth & loudon, jane : « management information system », prentice Hall international inc, united state of America, 2002, p04.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

الجديدة، التي يفرضها التطور التكنولوجي في تنظيم العمل، مما يسمح بمواكبة المعطيات الجديدة لسوق اليد العاملة و المحيط الإقتصادي ككل.

- المنافسة:

تنشط المؤسسات اليوم في محيط يكون التنافس فيه على جميع عناصر التنظيم، من مواد أولية ويد عاملة وتكنولوجيا وغيرها من العناصر الضرورية لإنتاج السلع والخدمات كما تعمل المؤسسات على الحد من نسبة التكاليف ورفع رصيد القيمة المضافة، ومحاولة الإبقاء على هذه النسبة عند مستوى أقل أو يساوي المستوى المحقق من طرف المؤسسات المنافسة الأخرى، بحيث يمثل التكوين في هذه الحالة إستراتيجية ضرورية للمحافظة على هذه المكاسب، وذلك عن طريق رفع كفاءة العمال وزيادة إنتاجيتهم بالرغم من قلة عددهم، بحيث يتعلمون طريقة الإنتاج المكثف باستخدام وسائل محدودة⁽¹⁾.

- سرعة التغيير:

يتصف عالم اليوم بسرعة التغيير و التحول الإقتصادي والعلمي والتقني بصورة لم يشهد لها مثيل في العصور السابقة، حيث أصبح من الصعب التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، لذا وجب على منظمات الأعمال الاهتمام بالتعلم الذاتي المستمر لمواجهة هذه التغيرات.

- إزدياد دور المعرفة:

لقد أصبح التركيز في قياس قيمة منظمات الأعمال لا يعتمد على الأصول والممتلكات المادية الملموسة، بل على ما تملكه من رأس مال فكري تجسده قدرة العاملين ومهاراتهم ومعارفهم المكتنزة في عقولهم، ومن هنا ظهر حقل جديد في علم الإدارة يطلق عليه إدارة المعرفة.

(1) عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص ص 24- 25 .

- البحث والتطوير والإبداع:

إن منظمات الأعمال اليوم تخصص أموالا طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وتحفيز الإبداع، بحيث أنها تمثل الأدوات الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية، وهذا ما يمثل تحديا كبيرا أمام المؤسسات، فالحرية الاقتصادية من ناحية وطلب السوق والمستهلكين المتزايد لأنواع السلع والخدمات الجديدة يشكلان ضغطا على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد⁽¹⁾.

- التشريعات واللوائح:

لقد أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمنشأة حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهتم العاملين، كتحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجور، ونظام التأمين الإجتماعي وغير ذلك⁽²⁾.

7-2- معوقات تنمية الموارد البشرية:

تعرض المؤسسات في ظل التغيير التكنولوجي الراهن الكثير من المعوقات والصعوبات، التي تحد من عملية تنمية الموارد البشرية وتعرقل سيرها على ما يرام، يمكن أن نشير إلى أهمها كما يلي:

- طبيعة الأفراد العاملين:

من الصعب التنبؤ بسلوك الإنسان، فقد يرفض الموظفون أنفسهم الحصول على دورات تدريبية، وقد يعتبرون التدريب مشكلة تزيد من أعبائهم، لذلك فلا يرغبون بتطوير مهاراتهم ولا في اكتساب خبرات جديدة.

(1) حسين بركاتي: واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة العدد 13 جوان 2015، صص 168-169.
(2) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، مرجع سابق، ص 136.

الفصل الثاني _____ أسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

- المركز المالي للمؤسسة :

إن المؤسسات ذات المركز المالي الضعيف لن تستطيع مسايرة التقدم الحديث في الآلات والمعدات الصناعية والأجهزة الإلكترونية، وبالتالي ينحصر العمل على الآلات القديمة، الشيء الذي يقلل من اتباع سياسات تدريبية مستمرة للعمال.

- القوانين الحكومية:

تشرع بعض الحكومات قوانين معيقة في الكثير من الأحيان لعملية التنمية، وتمنع من استيراد الأجهزة والمعدات الحديثة رغم حاجتها إليها، ولا تسمح بتشغيل العمالة الأجنبية ذات الكفاءة العالية للاستفادة من خبراتها.

- القصور التنظيمي والإشرافي:

تقع على الإدارة مسؤولية وضع برامج التدريب اللازمة والإشراف عليها، وتوفير المعدات والأجهزة الضرورية والتدريب عليها، وكذا وضع نظام للحوافز، وتوفير ظروف العمل المناسبة، التي تسمح بإكساب الأفراد مزيداً من المهارات والخبرات، كما تقع عليها مسؤولية وضع اللوائح والإجراءات التي تحكم سير العمل، ولكن نجد أن هناك بعض الإدارات تقاوم التغيير فلا توفر المستلزمات الضرورية للتدريب، وذلك ربما خوفاً منها لترقية أحد مرؤوسيه، أو لظنها أنها في الطريق السليم⁽¹⁾.

مما سبق عرضه يمكن القول أن هناك الكثير من التحديات والمعوقات التي تعترض عملية تنمية الموارد البشرية وتؤثر على نجاحها، سواء كانت اقتصادية، أو اجتماعية، أو إدارية، أو تقنية، والتي ترتبط بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إلا أن معظم التحديات الكبرى التي تواجهها المؤسسة الجزائرية في نظرنا، هي تحديات تفرضها البيئة العالمية كبروز ظاهرة العولمة، وسرعة التغير التكنولوجي، وحدة المنافسة، وازدياد دور المعرفة وتنامي الإبداع والابتكار وغيرها، مما يستدعي ضرورة التكيف والتأقلم مع هذه المتغيرات الجديدة.

(1) محمد فالج صالح: إدارة الموارد البشرية - عرض تحليل - دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 صص 130-132.

خلاصة:

في ضوء ما تم استعراضه خلال هذا الفصل من عناصر وأفكار، يمكن القول أن ما يفرزه التغيير التكنولوجي المعاصر من تحديات في شتى المجالات، ومختلف القطاعات، فإنه يستوجب على المؤسسات عموماً، والإقتصادية منها خصوصاً، أن تولي أهمية بالغة لتنمية مواردها البشرية، وتجديد معارفهم التقنية، وإكسابهم للخبرات والمهارات الفنية ذات العلاقة بأوجه نشاطها، باعتبار أن المورد البشري يعد عنصراً أساسياً ورأسماً لا حيويًا، في ظل بيئة تنافسية تقتضي البحث عن أهم الآليات المطلوبة التي تمكن المؤسسة من المحافظة على البقاء والاستمرار في ميادين العمل.

كما أن تنمية الموارد البشرية في وقتنا الراهن أصبحت توظف كأداة حاسمة لبلوغ الأهداف المنشودة، في ظل التغييرات التكنولوجية التي تؤثر بشكل كبير على أهداف وإستراتيجيات المؤسسة، وتؤدي إلى تقادم المهارات والخبرات الفنية للأفراد العاملين، والتي تتطلب التحسين باستمرار، والعمل على عصرنتها لاستيعاب أنظمة وأساليب العمل الحديثة والتكيف مع المعطيات الجديدة.

الفصل الثالث

مسارات ومجالات التغير التكنولوجي

تمهيد

- 1- مراحل التغير التكنولوجي
- 2- الإتجاهات الفكرية والنظرية المفسرة للتغير التكنولوجي
- 3- عوامل التغير التكنولوجي
- 4- خصائص التغير التكنولوجي
- 5- أهمية وأهداف التغير التكنولوجي
- 6- مجالات التغير التكنولوجي
- 7- آثار التغير التكنولوجي

خلاصة

تمهيد:

إن التغيير التكنولوجي ليس ظاهرة جديدة وليدة اليوم، بل هي قديمة قدم المجتمعات والحضارات الإنسانية، ولقد ساهمت في نشأتها وتطورها عبر الزمان والمكان عدة عوامل بيئية، وثقافية، وتاريخية، واقتصادية، بفعل الاحتكاك والتفاعل، وبفضل ما يتم التوصل إليه من اكتشافات واختراعات تكنولوجية، لتلبية مختلف الحاجيات الأساسية، ومتطلبات الأسواق.

ولقد مر التغيير التكنولوجي كغيره من الظواهر بمراحل تاريخية متعددة، امتدت لحقب طويلة من الزمن، كالثورة الزراعية التي دامت لقرون عدة، ومرحلة الثورة الصناعية خلال أواخر القرن الثامن عشر، التي تعتبر محطة بارزة من محطات التغيير التكنولوجي، والتي أحدثت تغييرات في كثير من الصناعات، وساهمت في تطوير عمليات الإنتاج، بفضل استخدام الآلة وحلولها محل الإنسان.

وإن الوتيرة المتسارعة للتغيير التكنولوجي خلال العقود الأخيرة أدت إلى بروز حقبة جديدة، أحدثت نقلة نوعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والتي باتت توظف بشكل واسع في مختلف القطاعات والمجالات، وذلك نظرا لما تمتاز به من قدرات فائقة، وكفاءات عالية، كأجهزة الحواسيب، وشبكة الإنترنت، ومختلف البرامج التطبيقية، التي تساعد في عمليات الإدارة، والتصميم، والإنتاج، والتسويق، وغير ذلك.

فالتغيير التكنولوجي يلعب دورا رئيسيا في تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، التي تصب في خدمة المجتمع، كتطوير التنمية، وتعزيز إمكانيات وطاقت المؤسسات، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الخدمات، وتوفير مزيد من الرفاهية.

وبناء على هذا الأساس فإن هذا الفصل سوف يتطرق لأهم مراحل التغيير التكنولوجي واتجاهاته الفكرية والنظرية، وأبرز عوامل نشأته وتطوره، وخصائصه، وبيان أهميته وأهدافه والوقوف على أهم مجالاته وآثاره.

1- مراحل التغيير التكنولوجي:

لاشك أن تتبع مراحل التغيير التكنولوجي يجرنا للحديث وتسليط الضوء عن أهم المحطات التاريخية البارزة، التي عرفتها التكنولوجيا عبر مسارها الطويل، والوقوف على مختلف العوامل المساهمة في ذلك كما يلي:

1-1- مرحلة العصر الحرفي:

بدأت هذه المرحلة منذ سنة 1400 تقريبا، حيث تم فيها استخدام الريح والمياه كطاقة للإنتاج، بالإضافة إلى المجهود العضلي لكل من الإنسان والحيوان، كما استخدمت بعض الأدوات اليدوية، وقد خلت هذه المرحلة تماما من مظاهر تقسيم العمل والتخصص في المهارات، وكان الحرفي يقوم بجميع عمليات الإنتاج بمفرده، أما بالنسبة لمواد الإنتاج فكانت عبارة عن الخشب والبرونز والحديد، وكان السير على الأقدام واستخدام الدواب يمثلان وسائل النقل المعروفة آنذاك، وتقابل هذه المرحلة ما سماه "لويس ممفورد" (L.Mumford) في كتابه (Citiesin Revolution) باسم مرحلة الصناعات الأيوتكنيكية (Eatechnic) والتي تمثل في نظره فجر الفنون الصناعية (1).

1-2- مرحلة الثورة الصناعية:

بدأت الثورة الصناعية الأولى في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وانطلقت في إنجلترا، ثم بعد ذلك ظهرت في بقية بلدان أوروبا وسائر أجزاء العالم بدرجات متفاوتة ومنذ ذلك الحين بدأت تتردد في كتابات العلماء والمفكرين الغربيين كلمات "المجتمع الصناعي" و"الحضارة الصناعية" وغيرها(2).

فخلال القرن الثامن عشر مرت إنجلترا بتغيرات هامة، تتمثل في الزيادة السكانية المستمرة، إلى جانب التحول من المناطق الريفية باتجاه المدن المتحضرة، هذا بالإضافة إلى انتشار كم كبير من الاختراعات الفنية التي قلبت الموازين في كثير من الصناعات، وخاصة

(1) عبد العاطي السيد، عبد الله محمد عبد الرحمان: محاضرات في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية مصر ط2، 1991، ص11.

(2) خليل عبد الهادي البدو: علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص17.

الفصل الثالث — مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

صناعة النسيج، وصناعة الحديد، مما نتج عنه قيام نظام الإنتاج في المصنع، وفي تلك الفترة نجحت مدرسة جديدة للفكر الإقتصادي بزعامة "آدم سميث"، وهي تروج لحرية التجارة وحرية المنافسة، وتطالب بتوقيف الحماية والتدخل الحكومي الذي كان من عوائق نمو الصناعة وتقدمها، وأن أول تأثير أحدثه التطور الصناعي الأول هو جعل نظام الإنتاج في المصنع يحتل مكان الحرفة مع إدخال الماكينات في الصناعة بشكل كبير، مما زاد من كميات الإنتاج واتساع دائرة الأسواق، بعد أن كان الإنتاج في نطاق محدود يواجه حاجات السوق المحلية⁽¹⁾.

وقد ظهر مصطلح جديد يعرف بـ "تكنولوجيات الأهداف العامة" حيث كان الغرض منه تطوير التقنيات البخارية لرفع الأرباح والنهوض بالإقتصاد، وذلك نظرا للفقر المدقع المنتشر آنذاك نتيجة الحروب، وهذا ما أدى إلى تحسين هذه التقنية لتعرف في أوائل القرن التاسع عشر "بالبخار ذات الضغط العالي"، وكل هذا من أجل رفع معايير مستوى المعيشة، كما أدت تلك التغييرات إلى استغلال صغار السن نظرا لنقص اليد العاملة، وزيادة في عدد ساعات العمل، مما أدى إلى ارتفاع في عدد الوفيات بسبب الجهد الزائد وقلة الغذاء، كما أن أواخر هذه الفترة شهدت زيادة في عدد التظاهرات، وبروز ظاهرة العنف والإجرام خصوصا ضد كبار السن⁽²⁾.

1-3- مرحلة عصر الطاقة:

تمثل هذه المرحلة ما يطلق عليه بالثورة الصناعية الثانية في تاريخ الإنسانية حيث ساعدت الاكتشافات العلمية في مجالات الطبيعة والكيمياء وتطبيقاتها في العمليات الصناعية على الحد من سيطرة الآلة البخارية وتعديلها، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة هي تلك التطبيقات العملية لنمط جديد من الطاقة بدأ في الظهور وهو الطاقة الكهربائية التي استخدمت كغذاء للصناعة، كما تطورت وسائل النقل والمواصلات وظهرت السيارات والقطارات والطائرات وغيرها، وتسمى هذه المرحلة عند "مفورد" باسم مرحلة الصناعة

(1) جاسم مجيد: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص ص20-21.

(2) Chris Vickers, and Nicolas L. ziebarth, Lessons for Today From past periods of Rapid Technological Change, March2019, p p 6-7.

النيوتكنيكية (Neotechnic)، أو مرحلة الصناعات الحديثة⁽¹⁾.

تفجرت الثورة الصناعية الثانية أواخر القرن التاسع عشر باكتشاف الباحث الأمريكي "تومس إديسون" للكهرباء والمصباح الكهربائي، الذي شاع استعماله اعتباراً من 1880، كما رافق هذا التحول الهائل اكتشاف البترول، والطفرة الكبيرة في الصناعة الكيميائية التي صاحبت إنتاجه، وقد انتشر استخدام الطاقة الكهربائية في المجال الصناعي على نطاق واسع في نهايات القرن التاسع عشر، كما بدأ البترول يحلّ محلّ الفحم الحجري كمصدر أساسي للطاقة، وقد نتج عن هذا التحول ظهور أنواع جديدة من المعادن، تنتج في أغلبها أثناء عمليات تسخين معادن أخرى أو بخلطها أو تفكيكها كيميائياً، وبعد ذلك توالى الإنجازات العلمية بابتكار طرق لتكثيف الموجات الصوتية، وظهور الهاتف والإذاعة والتلفزيون وغير ذلك⁽²⁾.

1-4- مرحلة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي في النصف الثاني من القرن العشرين إلى حدوث تطورات متلاحقة، وتداخل في التطبيقات التكنولوجية، فقد أدى التقدم في علوم الإلكترونيات وفي تكنولوجيا تصنيع الدوائر المدمجة، والكمبيوتر وبرامجه، والاتصالات، إلى سرعة نقل البيانات وتبويبها وتحليلها، حتى غطت مجالات متعددة مثل الإقتصاد، والبنوك، والصناعة والدفاع، والزراعة، والطب، والبيئة، وغيرها.

وقد صاحبت بدايات الثورة العلمية والتكنولوجية اكتشافات الفضاء، وإطلاق الأقمار الصناعية للاتصالات، وقد استخدمت شبكات الإنترنت مع منظومة من شبكات الأقمار الصناعية الخاصة بالاتصالات، لتكوين ما يعرف باسم "الطريق فائق السرعة لنظم المعلومات"، وذلك لنقل المعلومات بسرعة فائقة وكثافة عالية⁽³⁾.

(1) عبد العاطي السيد، عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص12.

(2) الثورة الصناعية، موسوعة الجزيرة، متاح على:

[www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/.../\(28/11/2017\)](http://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/.../(28/11/2017)).

(3) مهجة أحمد بسيم: أثر المعرفة على مؤشرات التنمية التكنولوجية والبشرية والإقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان: إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن 27-29 نيسان (أبريل) 2005، ص06.

الفصل الثالث مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

كما أن الصناعة لا محال في طريقها للرقمنة الكلية، لأن التطورات في مجال دمج شبكات الإنترنت، على سبيل المثال تقنية (4G) وأجهزة الحاسوب، والهواتف الذكية، مكنت من الإستعمال المتنقل للتكنولوجيات الحديثة، كما سمحت باستعمالها في مجال النقل كالمطارات والقطارات لتسهيل التوجيه والخدمات.

وبعد اختراع المعالجات شديدة الصغر والدقة والتعقيد، وكذلك زيادة محتوى الذاكرة وحجمها رغم صغرهما، أصبح المجال الصناعي ذات قدرة إنتاجية خارقة، ليصل التحكم بالإنترنت إلى كل تفاصيل الأجهزة الرقمية، مثل الكاميرات، المعالجات، والذاكرات، ليتم التحكم بالبيانات عن بعد واستخدامها حسب الحاجة دون تضييع للوقت⁽¹⁾.

كما نجد كثيرا من الدول أنشأت ما يسمى بالحكومات الإلكترونية، والجامعات الافتراضية، التي تعتمد على المعلومات بشكل أساسي وعلى وسائل الإتصالات الحديثة ونجد أيضا مراكز البيع والشراء التجارية، والبنوك الإلكترونية، التي تعتمد على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتاحة للشعوب⁽²⁾.

يمكن القول مما سبق عرضه أن التغيير التكنولوجي مرّ بمراحل تاريخية متعددة، إمتدت لحقب زمنية طويلة، وهي تشكل حلقات متصلة تتفاوت في درجة حدتها وتعقيدها، حيث نجد أن مرحلة الثورة الصناعية خلال القرن التاسع عشر تعتبر منعرجا فاصلا ومحطة بارزة من محطات التغيير التكنولوجي، التي قلبت الموازين في كثير من الصناعات كصناعة النسيج والحديد وغيرها، مما أدى إلى ظهور المصانع الكبرى والتوسع في عمليات الإنتاج لتلبية متطلبات وحاجيات الأسواق.

كما يشهد العالم في الآونة الأخيرة ميلاد مرحلة جديدة، أحدثت نقلة نوعية في التكنولوجيا، والانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، وعلى الرغم من أهمية هذا النمط الجديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، إلا أن الكثير من المؤسسات في

(1) Björn Hildebrandt et al, Entering the Digital Era –The Impact of Digital Technology-related M&AS on Business Model Innovations of Automobile OEMS, International conference on Information systems, Fort worth, volume 36 rh, Janvary 2015, pp3-4.

(2) فائق محمد سرحان الزويني، إبراهيم عبد الله عيدان: تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص32.

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

مجتمعاتنا النامية لا تزال عاجزة عن توظيفها واستغلالها في ميادين العمل، وإدراك أهميتها الحقيقية ودورها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

2- الإتجاهات الفكرية والنظرية المفسرة للتغيير التكنولوجي:

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة التغيير التكنولوجي من خلال وجهات نظر مختلفة، وبناء على عوامل عدة، لذلك إرتأينا أن نقوم بتصنيفها حسب اتجاهاتها الفكرية، وسنعرض أهمها كما يلي:

2-1- نظريات العوامل الحتمية:

إن هذا الصنف من النظريات يركز في تفسيره لظاهرة التغيير على ضوء عامل واحد كالعامل الجغرافي، أو العامل البيولوجي أو الإيديولوجي، أو الإقتصادي وغيرها، وقد ساهم في تقديم مجموعة من الرؤى والتصورات الهامة لدراسة التغيير التكنولوجي، ومن بينها ما يلي:

2-1-1- نظرية الحتمية البيئية:

يقوم فكر الحتمية البيئية على مفهوم أساسي يتمثل في أن الإنسان يتواجد في بيئة تؤثر فيه تأثيرا قويا، ومن الضروري أن يتكيف معها ويعيش في حدود إمكانياتها، معتبرة أن المنظومة البيئية هي العامل الوحيد المسؤول عن نشأة وتشكل الثقافة والنظم الإجتماعية وأن الإختلافات القائمة بين المجتمعات الإنسانية مردها إلى الإختلافات المتباينة في ظروف البيئة والجغرافيا، ومن روادها القدامى "هيبوقراط" و"أرسطو" اللذين ربطا بين المناخ وطبائع الشعوب وعاداتهم⁽¹⁾.

كما بين "إبن خلدون" تأثير البيئة الجغرافية على المجتمعات الإنسانية في كتابه المعروف بالمقدمة، إذ يرى أن الأقاليم المعتدلة أكثر عمراناً وصنائع وثراء في الأوقات، كما يرى "أرنولد توينبي" أن البيئة الجغرافية من العوامل المساهمة في نشوء الحضارات، لكنها ليست العامل الوحيد في ذلك.

(1) خالد حامد، التنمية المستدامة، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014، ص69.

فكثيرا ما تترك البيئة الجغرافية آثارها على تطور المجتمعات الإنسانية، وعلى طبيعة نظمها ومصدر ثرواتها، حيث يضطر الناس للتكيف مع الظروف الطبيعية، وفي تسخيرهم لمواردها من أجل إشباع حاجاتهم وتنظيم أساليب حياتهم حسب الظروف البيئية والمناخية ولعل هذا ما جعل "ماركس" ينظر للعمل على أنه صراع الإنسان ضد الطبيعة⁽¹⁾.

حسب رؤية هذا الاتجاه فإن ظاهرة التغيير التكنولوجي غير مقصودة، ولكنها نتيجة حتمية لظروف بيئية واستجابة للعوامل الطبيعية والجغرافية كالموقع والمناخ وما إلى ذلك.

2-1-2- نظرية الحتمية البيولوجية:

يرجع هذا الاتجاه التغييرات الاجتماعية والتكنولوجية إلى الاختلافات الوراثية في الذكاء والقدرات والإمكانات، ويندرج تحت هذا الاتجاه أيضا ما يسمى بالحتمية العنصرية التي ترجع الفروق بين المجتمعات إلى اختلافهم في الأصول السلالية، كما يتفرع منه الحتمية السيكولوجية التي تفسر التغييرات الاجتماعية في ضوء الدوافع والغرائز.

كما يمكن إحقاق المدرسة الداروينية أيضا بالحتمية البيولوجية، إذ أنهم يرون أن المجتمع يتطور طبقا لقوانين التطور البيولوجي، وأنه يعبر عن صراع مستمر من أجل البقاء، وأن البقاء للأصلح.

ومن المتغيرات البيولوجية التي يتم التركيز عليها نجد:⁽²⁾

- أثر التفاوت الوراثي على التغيير الاجتماعي.
- أثر التفاوت بين الأفراد في الذكاء والإمكانات الجسمية والنفسية المختلفة.
- أثر البيئة الصحية العامة على تطور المجتمع ونموه الإقتصادي والاجتماعي.

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن التغيير التكنولوجي يرجع إلى الاختلافات الوراثية والتفاوت في الذكاء والقدرات الجسمية والنفسية ومدى توفر بيئة صحية لأفراد المجتمع.

(1) خالد حامد، المدخل إلى علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 147-148.

(2) النظريات المعاصرة والمفسرة للتغيير الاجتماعي والثقافي، متاح على :

<https://sites.google.com/.../alnzyat-almasrte-walmfsrte-lltghyr-alajt...>(02/12/2017).

2-1-3- نظرية الحتمية الإقتصادية:

تعتبر النظرية الماركسية من أهم النظريات التي أولت كثيرا العناية لظاهرة نمو المجتمع الإنساني وتطوره، وحتمية استمرار التقدم الإجتماعي، الذي يؤدي إلى إنشاء مجتمعات أكثر رفاهية ونماء، حيث تفرغ "كارل ماركس" لدراسة الأوضاع السائدة في إنجلترا مطلع القرن التاسع عشر، باعتبارها نموذجا عاما للبلاد المصنعة، كما اهتم بدراسة الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية في غرب أوروبا وبقاع أخرى من العالم، وكان يعتقد بوجود نموذج عام لنمو وتطور المجتمعات الإنسانية.

ويستخلص "ماركس" أن المجتمع الإنساني يتكون من سلسلة من نفي الجديد للقديم حيث تنفي الإقطاعية العبودية، ثم تنفي الرأسمالية الإقطاعية، ثم تنفي الإشتراكية الرأسمالية⁽¹⁾.

ويرى أصحاب هذا الإتجاه أن العوامل الإقتصادية هي وحدها المسؤولة عن كافة التغييرات التي تحدث في المجتمعات، وأبرز مثال على ذلك هو "المادية التاريخية" كما قدمها ماركس، حيث قسم التاريخ إلى خمسة مراحل، تمثل أنماطا أساسية لعلاقات الإنتاج، وهي (البدائية، والعبودية، والإقطاعية، والرأسمالية، والإشتراكية)، ويظهر هذا التعاقب الجدلي كيفية تغيير بناء المجتمعات باستمرار، ففي كل مجتمع يوجد القديم الذي ينهار والجديد الذي يزدهر، وهناك تفاعل حتمي بين أساليب الإنتاج والأبنية الإجتماعية، وبالتالي تفسر المادية التاريخية حركة المجتمع وتقدمه تبعا لتقدم حركة القوى المنتجة والعلاقات التي تقوم عليها وما دام الإنتاج دائم التحول والتطور فإنه لا يقف طويلا في نفس المستوى، وأن الإنسان ليس كائنا سلبيا أمام الطبيعة، ولذلك فهو يبتكر دائما أساليب جديدة للإنتاج لإشباع حاجاته⁽²⁾.

نبهت نظرية العامل الإقتصادي أن التغيير التكنولوجي ظاهرة حتمية فرضتها الحاجيات الضرورية للبقاء على قيد الحياة، لذا تؤكد أن الإنسان في حالة صراع دائم مع الطبيعة

(1) عبد الحميد بشير بوطه: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2016، ص ص32-33.

(2) سناء الخولي: التغيير الإجتماعي والتحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص45-46.

محاولة السيطرة عليها بفضل ما يتوصل إلى اكتشافه من أدوات ووسائل تكنولوجية تساعده على تلبية وإشباع حاجياته.

2-1-4- نظرية الحتمية الإيديولوجية:

في ظل هذا الاتجاه نجد إسهامات "كوندورسي" الذي يعتبر أن التقدم أمر حتمي للحياة الإنسانية في جميع جوانبها، وأساسه هو تقدم العقل البشري، حيث أكد أن المعتقدات الخرافية البالية التي تسلم بها الجماعة دون التأكد من صحتها من أهم معيقات تقدم الإنسانية.

كما يرى "سان سيمون" أن التطور الإجتماع لا يرجع للعامل الإقتصادي وحده، بل إلى عدّة عوامل، فيقول: "إن التاريخ لا يؤسس بظاهرة اجتماعية واحدة مهما بلغت قوتها وأهميتها، وإنما يمكن تفسيره بمجموعة ظواهر اجتماعية.

كما تأثر "أوجيست كونت" "بسان سيمون" عندما وضع قانون المراحل الثلاث الذي يصف فيه مراحل تطور الفكر الإنساني والتطور الإجتماعي، وحسب رأيه فإن الإنسانية مرت بثلاث مراحل، في كل منها منهج تفكيري خاص، وهي اللاهوتية، والميتافيزيقية، والوضعية وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى يتخلله تحسن في مظهرين: تقدم في الحالة الإجتماعية وهو تقدم مادي، وآخر في الطبيعة الإنسانية من الناحية البيولوجية والعقلية⁽¹⁾.

وفي المقابل يرى "ماكس فيبر" (Max Weber) عالم الإجتماع الألماني أن القيم وقيم العمل بالذات أهم العوامل المحركة للتاريخ، حيث جاءت نظريته بعد أن شاهد مدى تأثير القيم البروتستانتية في سلوكيات الأمريكيين ومواقفهم من العمل والادخار والاستثمار وتحقيق التقدم، وهذا يعني أن "فيبر" يرى التقدم أساسا في صورة أشياء مادية وسلوكيات ومستويات عليا من التصنيع⁽²⁾.

يعتبر هذا الإتجاه الفكري أن العوامل المؤثرة في تغيير النسق الإجتماعي على وجه العموم، والنسق التكنولوجي على وجه الخصوص، تكمن في أنماط الثقافة الراجعة ونسق

(1) عبد الحميد بشير بوطه، مرجع سابق، ص 29-30.

(2) محمد عبد العزيز ربيع: التنمية المجتمعية المستدامة، نظرية في التنمية الإقتصادية والتنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 149.

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

المعتقدات السائدة في المجتمعات، بحيث أن الأفكار هي البواعث المحركة للتقدم والتغيير التكنولوجي.

2-1-5- تقييم عام:

- إن ادعاء نظريات العوامل الحتمية بوحداية العامل المؤثر في حدوث التغيير يتنافى مع حقيقة التداخل والتشابك بين جوانب ومجالات الحياة الإجتماعية، بحيث يصعب الفصل بينها مما يستدعي البحث في العديد من العوامل المختلفة والمتداخلة.
- إن تبني عامل واحد في تفسير عملية التغيير معناه أن جميع المجتمعات متماثلة، وفي ذلك مخالفة للواقع الذي يتصف بالنسبية المكانية.
- إن النظريات السابقة قللت من دور الأهداف الإنسانية والإرادة البشرية والذكاء، في محاولتها توجيه عملية التغيير.
- إن عملية التغيير الإجتماعي هي عملية مستمرة، وبالتالي فهي بحاجة إلى عوامل متغيرة وليست جامدة⁽¹⁾.

2-2- نظريات العوامل الإنتشارية:

إن هذا الإتجاه يرى أن التغيير التكنولوجي يرجع إلى انتقال السمات الثقافية والمقومات المادية والتكنولوجية من مجتمع لآخر، باعتبار أن المعرفة والتقدم العلمي تساهم فيه مختلف الحضارات، ومن أبرز فروع هذا الإتجاه ما يلي:

2-2-1- نظرية الإنتشار الثقافي:

تعتبر نظرية الإنتشار الثقافي قديمة، حيث ترى أن انتشار السمات الثقافية هو العامل الأساسي في إحداث التغييرات الثقافية والتكنولوجية، وهي تميز بين انتقال عناصر وأنماط

(1) نظريات التغيير الإجتماعي، المعرفة، متاح على: www.marefa.org/index.php (19/11/2017)

الفصل الثالث — مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

الثقافة من جيل سابق إلى جيل لاحق داخل المجتمع نفسه، وبين انتشارها عبر المكان، أي نقلها من منطقة إلى منطقة أخرى إلى أن تعم العالم الإنساني.

وتعتمد عملية الانتشار على عامل الإختراع والإكتشاف، وهناك عدد من الآليات التي تساعد في هذه العملية الانتشارية مثل الهجرة، والاستعمار، والثورة، ووسائل الإعلام والإتصال في العصر الحالي.

وهناك ثلاث مدارس حول مناقشة فكرة الانتشار الثقافي: (1)

-المدرسة الألمانية النمساوية بزعامة "جرا بينر" وهي تذهب إلى القول بوجود سبع أو ثمان نماذج ثقافية تعتبر هي الأصلية في العالم، ثم انتشرت في أرجاء المعمورة سواء بشكل كلي أو جزئي.

المدرسة الإنجليزية بزعامة "إليوت سميث" و"بري" والتي ترى بأن هناك نقطة واحدة محورية لانتشار الثقافة، وهي الحضارة المصرية التي عمت العالم إلى أن حلت محلها الحضارة اليونانية.

المدرسة الأمريكية بقيادة كل من "بواس وكروبير"، وهي التي تطرح أسئلة حول الآثار المترتبة على عملية الانتشار الثقافي في المجتمعات.

فطبقاً لرأي "إليوت سميث" نجد أن مجموعة غير عادية من الظروف شكلت دفعة قوية من النمو الثقافي في مصر، ففي حوالي عام 3000 قبل الميلاد تقدمت تكنولوجيا الزراعة بسرعة، وظهرت الهندسة، وتطورت صناعات المعادن والأدوات والطب والفلك والنسيج والتحنيط، ونشأ كذلك نظام سياسي جديد له تأثيره، ومن هذا المركز للتجديد الثقافي بدأت عناصر ثقافية تنتقل في جميع أنحاء منطقة البحر الأبيض المتوسط، وإلى كل شعوب العالم بعد ذلك (2).

(1) نظريات التغيير الإجتماعي، الموقع السابق.

(2) سناء الخولي، مرجع سابق، ص ص74-75.

تشير نظرية الإنتشار الثقافي إلى أهمية الاحتكاك الحضاري والتفاعل الثقافي في نشر التجديد والتغيير بين المجتمعات البشرية، كما تركز على دور العوامل الخارجية مثل ظاهرة الهجرة والاستعمار ووسائل الإعلام والاتصال الحديثة.

2-2-2- نظرية انتشار المبتكرات:

تركز هذه النظرية على نشر المعلومات المتعلقة بالمبتكرات والتجديد بين أفراد المجتمع، أو قطاع منه بهدف تحقيق التنمية والتغيير، والإبتكار وفق هذه النظرية هو أي فكرة جديدة أو أسلوب أو نمط جديد يتم استخدامه في الحياة، ففكرة تنظيم الأسرة، أو إدخال أساليب جديدة في الزراعة، أو استحداث وسيلة اتصال كالهاتف المحمول، أو غير ذلك يعتبر ابتكارا.

وتقوم هذه النظرية على افتراض أن قنوات ووسائل الإعلام تكون أكثر فعالية في زيادة المعرفة حول المبتكرات، كما تكون قنوات الإتصال الشخصي أكثر فعالية في تشكيل المواقف حول المبتكرات الجديدة.

وتتمثل عناصر عملية تدفق المعلومات الخاصة بانتشار المبتكرات حسب نموذج "روجرز" و"شوميكر" كما يلي: (1)

- المصدر: المخترعون والعلماء وعوامل التغيير الإجتماعي وقادة الرأي.
- الرسالة: الإبتكار الجديد.
- الوسيلة: قنوات وسائل الإعلام وقنوات الإتصال الشخصي.
- المستقبل: أعضاء الجمهور في النظام الإجتماعي.
- الأثر: تغيير في الأفكار والإتجاهات والسلوك.

ولقد ذهب كل من العالمين "شين و بين" (Chin et Bine) إلى أن عوامل التغيير يمكن أن تستخدم إستراتيجية الاستمالة والإقناع، التي تركز على الحالات النفسية والتي توصف بالمدخل الإمبريقي العقلاني، أو إستراتيجية إعادة التعلم، والتي تحاول إدخال

(1) نظرية انتشار المبتكرات، متاح على:

الفصل الثالث - مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

تغييرات في السلوك عن طريق خلق الدافع الضروري أولاً للتغيير، والتي يطلقون عليها المدخل القاعدي وإعادة التعليم، أو استراتيجية القوة، والتي تركز على الأشكال المحددة للعقوبة أو الجزاء، سواء كان اقتصادياً أو سياسياً أو أدبياً⁽¹⁾.

يتضح من خلال رؤية هذه النظرية أن نشر المبتكرات التكنولوجية في أوساط المجتمعات البشرية يتم الترويج له عبر وسائل الإعلام والاتصال، باعتبارها أداة قوية ومؤثرة في الرأي العام لا سيما في العصر الحديث.

2-2-3- تقييم عام:

- ركزت نظرية الانتشار الثقافي على العامل الخارجي وأهملت عنصر الإرادة الإنسانية، واعتبرت عملية الانتشار تلقائية، كما أن الانتشاريين لم يفسروا كيف ولماذا تنتشر السمات الثقافية من مجتمع دون آخر⁽²⁾.

- أمّا بالنسبة لنظرية انتشار المبتكرات فنجد أنها ساهمت في وصف كيفية انتشار الأفكار المستحدثة، وتغيير الأساليب والدوافع التي تقود الأفراد إلى الإقناع والتبني للمبتكرات، كما ساهمت في إبراز قوة تأثير وسائل الإعلام والاتصال في نشر المعلومات المتعلقة بالمبتكرات.

- وفي المقابل نجد أن هذه النظرية يتم توظيفها توظيفاً سياسياً، كما أن نموذج الانتشار يأخذ مبدأ سريان المعلومات في اتجاه واحد، أي من الحكومة ومراكز التنمية إلى الجمهور المتلقي⁽³⁾.

2-3- نظريات العوامل النفسية:

استندت هذه النظريات في دراسة التغيير إلى العوامل الذاتية المتعلقة بالجوانب الذهنية والسلوكية للأفراد، كما ساهمت بدورها في تقديم مجموعة من التحليلات التي تصب في تفسير ظاهرة التغيير التكنولوجي، والتي نعرض أهمها كما يلي:

(1) صالح خليل أبو أصبع: الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار آدم للدراسات، الأردن، 2004، ص298.
(2) نظريات التغيير الاجتماعي، المعرفة، الموقع السابق.
(3) نظرية انتشار المبتكرات، الموقع السابق.

2-3-1- النظرية الإدراكية (العقلية):

يعد "جيلفورد" من أبرز رواد هذه النظرية، التي تؤمن بأن الإبداع نتاج العقل ووليد الفكر، وأنه عمل مستتير واع يحققه عقل ناضج قد امتلك زمام نفسه، وتحققه إرادة مضاءة بنور الفكر وتمثل ناقد بصير، إذ يقرر "باسكال" أن كل عظمتنا تكمن وتتحصر في الفكر.

ولذلك فإن أصحاب هذه النظرية يقرون أن كل إبداع إنما هو نتاج فكري، وأن أي عمل مبدع مهما كان لا يمكن أن يرى النور إلا إذا صقله العقل البشري، ويجب أن يخضع إلى تأمل وروية وإرادة وتصميم.

ويذهب "جيلفورد" إلى أن الإبداع إنما يقوم على فكر المبدع، وهو تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية، منها الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه الصفات تعني قدرة الفرد على إنتاج الجديد في عالم الأفكار وفي مناشط الحياة المختلفة، وأن هذا الإنتاج لا بد أن يتميز بالجدة في زمن معين، وضمن مواقف معينة، وطبقاً لشروط معينة يمكن قياسها⁽¹⁾.

تفترض هذه النظرية أن عملية الإبداع الذي يؤدي إلى حدوث التغيير في العديد من المجالات لا سيما المجال التكنولوجي، إنما هو في حقيقة الأمر نتاج العقل ووليد الفكر، وأنه لا يمكن حدوث أي إبداع مهما يكن، إلا إذا صقله العقل البشري وخضع لمداركة وعملياته.

2-3-2- نظرية الحاجات البشرية:

تعتبر هذه النظرية التي قدمها "أبراهام ماسلو" (Abraham Maslow) من أكثر النظريات قدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم على عدة افتراضات، مجملها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، وأن هذه الحاجات هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد السلوك، فالحاجة

(1) بعض النظريات التي فسرت الإبداع، متاح على :

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض حدثها، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة في تحقيقها تضعف قوتها مع مرور الزمن⁽¹⁾.

كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، وهي كما يلي:⁽²⁾

- **الحاجات الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية:** وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قياد الحياة، كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم والمحافظة على النوع، ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء كانت في شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافآت.

- **حاجات الأمان والسلامة:** كالرغبة في الحماية من الأخطار، وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم...إلخ.

- **الحاجات الإجتماعية:** وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين، والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

- **حاجات التقدير والاحترام الشخصي:** كالثقة والاعتداد بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به.

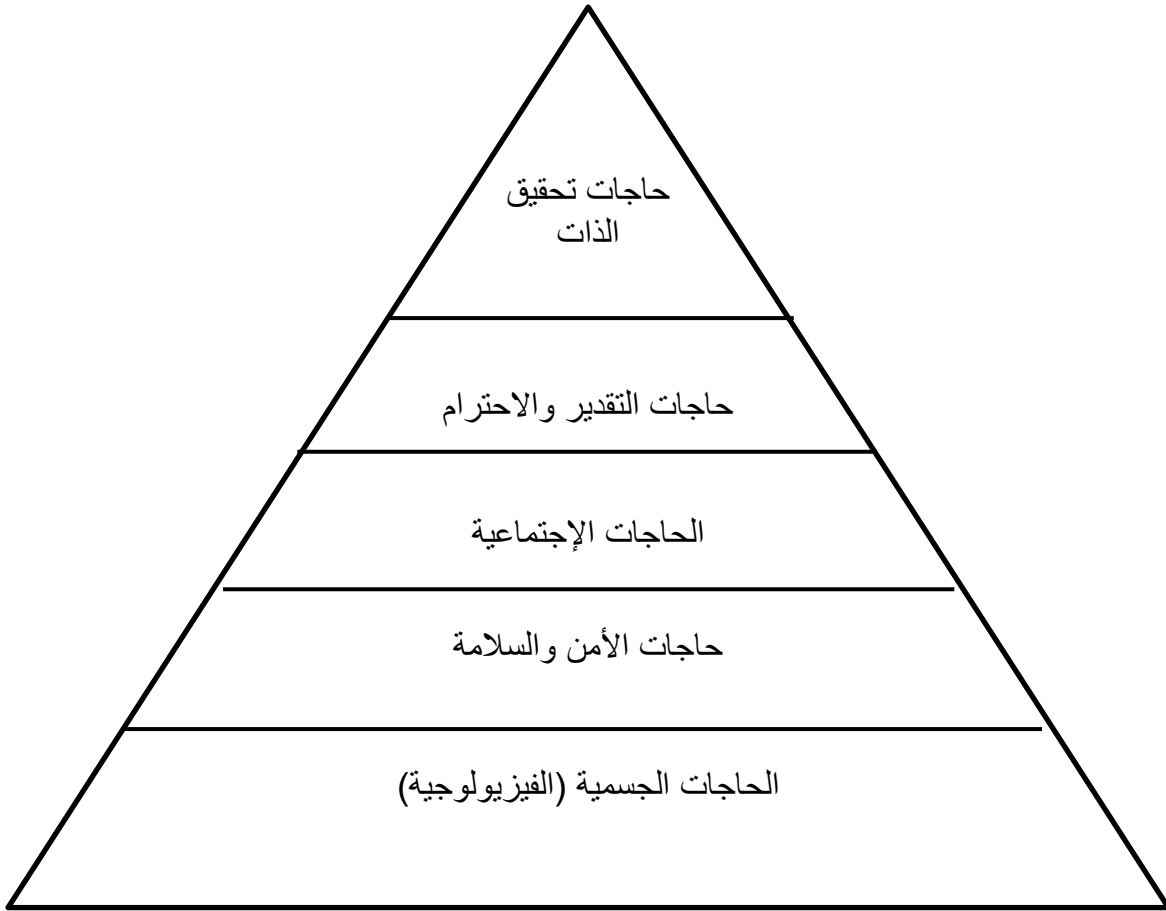
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي رغب الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

وفيما يلي شكلاً توضيحياً لسلم الحاجات عند "ماسلو":

(1) بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2013، ص70.

(2) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 210-211.

شكل رقم (4) يوضح سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص211.

ولقد قام الباحث الأمريكي "ماكلياند" (Macleland) بعدة دراسات في دافع الإنجاز ونتيجة لأعماله في هذا الموضوع فقد وجد أن 10% من المجتمع الأمريكي المدروس يتمتع بحافز الإنجاز، بالرغم من ادعاء معظم الناس بامتلاكه، وقد توصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها نشأة الفرد منذ طفولته، وخبراته المهنية، ونوع المؤسسة التي يعمل فيها، كما توصل هو وأعوانه إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية: (1)

- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.

- الميل إلى المخاطر المتوسطة ولا إلى العليا منها أو المنخفضة.

(1) ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص81.

الفصل الثالث - مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم.
يتضح أن هذه النظرية تعتقد بأن الدوافع والحاجات الإنسانية المختلفة هي القوى المثيرة للسلوك والموجهة له نحو الإبداع والابتكار.

تقييم عام:

على الرغم من أهمية القدرات الذهنية التي أشارت إليها النظرية الإدراكية، إلا أنه مما يؤخذ عليها أنها ركزت بشدة على العقل والتفكير في تفسيرها للإبداع والابتكار دون غيره كالإستعداد والدافعية، وهذا ما أثبتته العلاقة بين الذكاء والإبداع، فقد أثبتت دراسات عدّة أن الأشخاص المبدعين يمتازون بدافعية عالية وطاقة قوية على المثابرة في العمل والرغبة الشديدة للمعرفة⁽¹⁾.

أمّا فيما يتعلق بنظرية "ماسلو" للحاجات فإنها تتسم بالوضوح وعدم التعقيد، وهي تعمل على الربط بين الحاجة وإشباعها، والحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه وهناك الكثير من الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية من حيث وجود صعوبات منهجية وفكرية تحيط بتلك النظرية، ومن هذه الإعتراضات ما يلي:⁽²⁾

- ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.
 - إن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى.
 - لم تؤخذ الفروق الفردية بصدد الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.
- مما سبق عرضه من آراء واتجاهات يتضح أن هناك اختلاف حول طبيعة العوامل المفسرة لظاهرة التغيير (التكنولوجي)، فهناك من اعتبر أن العوامل الحتمية كالعامل البيئي والبيولوجي والإقتصادي وغيرها هي المسؤولة عن جميع التغيرات في المجتمع، بينما ركز آخرون على العوامل الإنتشارية كالاحتكاك والتفاعل الحضاري وانتقال المقومات المادية والثقافية من مجتمع لآخر، في حين هناك اتجاه آخر يستند في دراسة التغيير التكنولوجي إلى عوامل ذاتية ببيكولوجية وذهنية.

(1) بعض النظريات التي فسرت الإبداع، موقع سابق.
(2) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص ص 81-82.

الفصل الثالث — مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

وحسب وجهة نظرنا فإن الرؤية الأقرب للصواب والواقعية هي النظرة الشمولية، التي تفترض أن التغيير التكنولوجي ظاهرة معقدة لا يمكن تفسيرها من خلال التركيز على بعض العوامل فحسب، بل تساهم في نشأتها وتطورها في حقيقة الأمر مختلف العوامل عبر الزمان والمكان، وإن كان يبدو لبعضها تأثير أقوى في بعض الأحيان.

3- عوامل التغيير التكنولوجي:

إن ظاهرة التغيير التكنولوجي لا يمكن اعتبارها وليدة اليوم، بل هي قديمة قدم المجتمعات الإنسانية، وأن هناك العديد من العوامل التي تساهم في نموها وتطورها عبر الزمان والمكان، وعلى الرغم من تعدد الآراء حول تحديد أو إيجاد تصنيف موحد لعوامل التغيير التكنولوجي، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى مجموعة العوامل الآتية:

3-1- العوامل البيئية:

إذا حاولنا تتبع تطور المدخل الإيكولوجي في محاولته تفسير العلاقة بين البيئة والمجتمع، نجد أن دراسة وتفسير هذه العلاقة تعود إلى الفكر اليوناني، فقد لاحظ "هيبوقراط" (Hippocrates 420 ق.م) الفروق بين سكان الجبال ذوي القامة الطويلة والبنية القوية والذين يتسمون بالشجاعة والإقدام، وسكان السهول الجافة وشبه الجافة وهم على النقيض من ذلك.

وأشار "أرسطو" (222 ق.م) إلى أثر البيئة في حياة السكان، وكيف أن سكان الشمال الأوروبي البارد يتميزون بالجرأة والشجاعة فاحتفظوا بحريتهم، ولكن تنقصهم الخبرة الفنية والتنظيم السياسي، وذلك عكس سكان آسيا فإنهم أكثر خبرة ومهارة ولكنهم أقل شجاعة، وأما الإغريق فإنهم أمة وسطا في بيئتهم تجمع بين مميزات المجموعتين.

وفي القرن الميلادي الأول حاول "سترابون" (Strabone) أن يربط بين آثار التضاريس والمناخ من ناحية وظهور قوة روما من ناحية أخرى.

ويتفق إبن خلدون مع هذا المنحى الجغرافي في دراسة البيئة، ففي فصل المعتدل من الأقاليم والمنحرف وتأثير الهواء في ألوان البشر من كتاب المقدمة، يقسم المعمور من

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

الأرض إلى سبعة أقاليم، تتميز الثلاثة المتوسطة منها بالإعتدال، لذلك كانت العلوم والصناعات والمباني والملابس والأقوات... وسكانها من البشر أعدل أجساما وألوانا وأخلاقا وأديانا(1).

ويمكن إجمال العوامل البيئية التي تؤثر في التغيير الإجتماعي بما يأتي:(2)

- المناخ مثل (الرطوبة والرياح والحرارة والأمطار).
- الموقع الجغرافي مثل (القرى أو المدن من البحر أو الصحراء أو خط الاستواء).
- وجود المصادر الطبيعية مثل (البتترول والمعادن والغازات والمياه).
- الكوارث الطبيعية وما يصاحبها.

3-2- العوامل الثقافية:

قد يحدث التغيير التكنولوجي نتيجة لعوامل ثقافية بفعل الاحتكاك والتواصل بين مختلف الحضارات، أو عن طريق ما يتم التوصل إليه من اكتشافات واختراعات، كما يتم بفضل التراكم المعرفي والتقدم العلمي وغير ذلك، يمكن أن نشير إلى أهم هذه العوامل من خلال العناصر الآتية:

3-2-1- الانتشار والإستعارة:

يشير الانتشار إلى العملية التي بواسطتها تنتشر عناصر أو أنساق الثقافة، والتي ينتقل من خلالها اختراع جديد من مكانه الأصلي إلى المناطق المجاورة، وفي بعض الحالات إلى المناطق الملاصقة لها حتى تنتشر تدريجيا عبر العالم كله(3).

كما يستعمل في هذا المجال مفهوم "التثقاف" (Acculturation) الذي يقول بشأنه الأمريكي "ميلفن سكوفيتش" إنه التزاوج الثقافي بين المجتمعات المختلفة والأمم، بوصفه جوهر العلاقات التبادلية والتفاعل الذي تسوده المشاركة في صياغة الراهن المؤسس للمستقبل، أي تفاعل الثقافات، فتاريخ البشرية مليء بالحقبات التاريخية التي تتداخل فيه

(1) خالد حامد، التنمية المستدامة، مرجع سابق، صص 66-67.

(2) يوسف عناد زامل: سوسيولوجيا التغيير، قراءة مفاهيمية في ماهية التغيير واتجاهاته الفكرية، ص07، متاح على :

www.iasj.net>iasj.pdf (26/08/2020)

(3) سناء الخولي، مرجع سابق، ص74.

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

الثقافات والهويات والحضارات والمقولات والمفاهيم المختلفة ذات الأصول والمنابع الفكرية والفلسفية والإقتصادية والبيئية المتباينة، على اعتبار أن المعرفة والتقدم العلمي هو ثمرة جهود بشرية ساهمت فيها حضارات مختلفة.

وفي هذا المجال يستشهد "أحمد الأمين" بثقافة العصر العباسي التي شكلت فيها الفتوحات الإسلامية عاملاً للتثاقف والتفاعل بين الإسلام والغرب من جهة، والفرس والروم والهند ومختلف شعوب الحضارات الأخرى من جهة ثانية، حيث شكلت الحضارة الإسلامية الوافد الجديد، وكذلك كان الحال مع المسيحية والنظامين الرأسمالي والاشتراكي، فالبشرية كانت دائماً أمام تفاعلات وظواهر تتغير فيها الثقافات وتتلاقح⁽¹⁾.

3-2-2- التقدّم العلمي:

إن عجلة التقدّم العلمي والتكنولوجي تسير بسرعة مذهلة تصل إلى حد الطفرة أحياناً وإلى حد الثورة غالباً، ومن المنطقي أنه كلما تسارعت عجلة التقدّم العلمي كلما زادت معها الاكتشافات والابتكارات العلمية والتكنولوجية، ومن ثم تتضاعف هذه الاكتشافات وتلك الابتكارات أضعافاً كثيرة خلال فترات زمنية وجيزة⁽²⁾.

وتعتبر التكنولوجيا بشكل عام تطبيقاتاً لنتائج الأبحاث التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة، مما شجع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات، بل وإقامة المختبرات وتطويرها وتقديم التسهيلات والمساعدات لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي، سواء في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المنشآت المبدعة⁽³⁾.

(1) خالد حامد، التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 34-35.
(2) ماهر إسماعيل صبري، صلاح الدين محمد توفيق: التنوير التكنولوجي وتحديث التعليم، المكتب الجامعي الحديث، مصر ط1، 2005، ص37.
(3) صالح مهدي محسن العامري: العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، ص150.

3-2-3- الإكتشافات والإختراعات:

من الواضح أن عملية الاكتشاف والاختراع لا يمكن فصلها عن شخصية المكتشف أو المخترع أو المؤسسات التي تشرف على هذا النشاط، وهناك مدرستان أساسيتان في مجال تحليل العملية التي تقود إلى الإكتشاف أو الإختراع، حيث يربط أصحاب المدرسة الأولى عملية الاكتشاف والاختراع بظهور عدد قليل من الأفراد العباقرة يأخذون على عاتقهم دور الريادة في مجال الإكتشافات العلمية والإختراعات، وفي هذا المجال يقول الكاتب الفرنسي "رينيه تاتون" (Rene Taton) "إن تحقيق اكتشاف علمي هام يتطلب فردا يملك حاسة حدس قوية، ومواهب واضحة في المنهجية العلمية، وجرأة فكرية لا تتكرر".

أما المدرسة الفكرية الثانية فلا تتكرر أمية العبقرية عند بعض الأفراد الذين أتوا بالإكتشافات والإختراعات العظيمة، إلا أنها لا تقبل التسليم بخرافة أن يكون تقدم العلوم والتكنولوجيا خلال التاريخ راجعا فقط إلى دور عدد من العباقرة، لأن تقدم العلوم والتكنولوجيا يعكس اهتمام الحضارة في فترة ما.

وبهذا المعنى فإن التوصل إلى اكتشافات واختراعات هامة يكون مرتبطا بالحاجات الملحة التي تواجه المجتمع، وبطبيعة العلاقات والحوافز السائدة أو المتاحة في المجتمع⁽¹⁾.

فالعلاقة بين التغيير التكنولوجي والإختراعات كانت ولا زالت قائمة، وكلما زاد عدد المخترعات والمبتكرات إلا وأدى إلى تغييرات تكنولوجية جديدة.

3-3- العوامل التاريخية:

هناك العديد من العوامل التاريخية التي ساهمت في بروز ظاهرة التغيير التكنولوجي وتطورها نقتصر على ذكر أهمها فيما يلي:

(1) انطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، عالم المعرفة، الكويت، 1982، ص ص31-32.

3-3-1- الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد أسهمت الحرب العالمية الأولى والثانية في تحقيق تحولات تكنولوجية متميزة، وبغض النظر عن تقييمنا للتأثيرات السلبية أو الإيجابية لهذه التحولات، إلا أنه أثناء الحرب العالمية الأولى تطورت تكنولوجيات صناعة الطائرات والمصفحات، وتمت مكثفة الخدمات المختلفة وخاصة تلك المكرسة للعمليات العسكرية، وفي الحرب العالمية الثانية دخلت الأجهزة الإلكترونية، وصنعت المفاعلات النووية، وتطورت أجهزة الإتصالات والحاسبات وغيرها⁽¹⁾.

ولقد حركت الحرب العالمية الثانية بل وأثارت الاهتمام نحو توجيه الانتباه إلى دور العلم والتكنولوجيا، وخاصة التأثيرات الرأسمالية في الحرب، مما أدى إلى انتشار فكرة التقدم الإجتماعي والنمو الإقتصادي عن طريق العلم والتكنولوجيا، إذ أدت النجاحات المثيرة للكيميائيين الألمان لآلة الحرب إلى ذبوع وانتشار كل من العلم والتكنولوجيا سواء على المستويات المحلية أو الدولية.

وعلى هذا النحو نستطيع القول أن التحول من العلم القليل (Little science) إلى العلم الكبير (Big science)، أو التغيير من العلم الأكاديمي (Academic science) إلى العلم التصنيعي (Industrialized science) هو التاريخ الأكثر تكراراً في تلك الفترة، حيث أدت فترة الحرب إلى تكامل كل من العلماء والتكنولوجيات مع الحكومات الوطنية وسلطات الجيش، ومن ثم ظهر شكل التنظيم الجديد لتدعيم التطور التكنولوجي، وعجل من تأسيس شركات واقعية في كل قطر صناعي⁽²⁾.

3-3-2- الصراع الإيديولوجي:

إن التباين الصارخ في الطموحات والاحتياجات والتاريخ والمؤسسات الحاكمة والإيديولوجيات ما بين الولايات المتحدة والإتحاد السوفياتي، هو ما حول مواقف التوتر

(1) هوشيار معروف: تحليل الإقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص14.
(2) السيد رشاد غنيم: التكنولوجيا والتغيير الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2008، ص ص122-123.

الفصل الثالث — مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

الحمي إلى تلك المواجهة التي استمرت لأربعة عقود والتي نسيمها بالحرب الباردة⁽¹⁾، حيث عمدت الولايات المتحدة والإتحاد السوفياتي إلى تدعيم مخزونهما من الأسلحة -التقليدية والنووية- في أعقاب اندلاع الحرب الكورية، وبين عامي 1950 و 1953 زادت الولايات المتحدة قوتها المسلحة بقرابة المليون جندي في الوقت الذي توسعت فيه على نحو كبير في إنتاج الطائرات والسفن الحربية والمركبات المدرعة وغيرها من معدات القتال التقليدية، أما تدعيم القوة النووية فكان أبرز، ففي أكتوبر 1952 إختبر الأمريكيون بنجاح القنبلة النووية الحرارية أو القنبلة الهيدروجينية، التي كانت أشد قوة من القنبلتين المستخدمتين في هيروشيما وناجازاكي بأضعاف مضاعفة، وفي أكتوبر 1954 فجر الأمريكيون قنبلة أقوى من هذا بكثير، وبحلول عام 1960 بدأت الولايات المتحدة في نشر الجيل الأول من الصواريخ البالستية العابرة للقارات، إلى جانب دفعة من الصواريخ البالستية التي يمكن إطلاقها من الغواصات.

كما عمل الإتحاد السوفياتي قدر جهده من أجل اللحاق بالركب، فبين عامي 1950 و 1955 زاد عدد جنود الجيش الأحمر بثلاثة ملايين جندي... وإختبر السوفييت أول قنبلة نووية حرارية بنجاح في أغسطس 1953، متبوعة بقنبلة أخرى أشد قوة في نوفمبر 1955... وفي أوائل الستينيات بدأ الإتحاد السوفياتي في إنتاج ونشر الصواريخ البالستية العابرة للقارات، وإطلاق المركبة سبوتنيك، أول مركبة تدور حول الأرض في 1957⁽²⁾.

3-4- العوامل الإقتصادية:

لا شك أنه كلما برزت إلى الوجود حاجيات اقتصادية واجتماعية إلا وسعى الإنسان إلى محاولة اكتشاف الطرق والوسائل الملائمة لتلبيتها، وعلى هذا النحو بدأت تظهر اختراعات وابتكارات تكنولوجية جديدة، وسنحاول من خلال هذا العنصر التركيز على أهم العوامل الإقتصادية المؤثرة على التغيير التكنولوجي كما يلي:

(1) روبرت جيه ماكمان: الحرب الباردة، ترجمة محمد فتحي خضر، مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، ط1 2014، ص15.

(2) المرجع السابق، ص ص76-77.

3-4-1- الأسواق:

توصلت كل من وكالة الطاقة العالمية ومنظمة التعاون والتطور الإقتصادي في بحث مشترك بينهما، أن التغيير التكنولوجي هو في الحقيقة يجري في شكل دائري وليس دائما في تطور مثلما يظن الكثير، ففي عملية إحصاء لهما وجدت أن أغلب المعطيات التي يعتمد عليها الفرد أو الشركة تأتي من خبرة السوق والتطورات التكنولوجية المتوفرة فيها، بحكم أن الفرد لا يمكنه أن يبدع خارج مجال بيئته، وما يتوفر في بيئته يتحكم فيه السوق، فوكالة الطاقة العالمية والمنظمة المذكورة آنفا ترى أن ازدهار السوق هو العامل الرئيسي في التغيير التكنولوجي، كما أن أصحاب الشركات الذين غايتهم بطبيعة الحال كسب المال يوجهون أفكار مبدعيهم ومخترعيهم من خلال ما هو متداول في السوق (المستهلك)، فهي تتحرك بدافع الحاجة للمال وطلبات المجتمع، وقد استدلوا على ذلك بظهور تكنولوجيات قديمة جدا مجددا إلى السوق مع تغييرات حديثة نظرا لتزايد طلب المجتمع لها(1).

3-4-2- الشركات المتعددة الجنسيات:

لم تبرز ظاهرة الشركات العملاقة إلى الوجود فجأة، وإنما لها جذور تاريخية ترجع عدّة قرون إلى الوراء، فقد عرف العالم منذ أوائل القرن السابع عشر شركات احتكارية عملاقة في مجال التجارة الخارجية لبعض المواد الاستهلاكية(2)، وأن معظم التكنولوجيات العالمية تطورها وتملكها شركات خاصة، وتحمي هذه الملكية عن طريق تنظيمات قانونية مثل براءة الاختراع، والعلامات المسجلة، والسرية الصناعية التي تحكم نقل التكنولوجيا حول العالم، ومن ثم يظهر التركيز التكنولوجي في المجتمعات الصناعية في المشاريع الخاصة الكبيرة، لاسيما ما يعرف اليوم "بالشركات المتعددة الجنسيات"، التي تسيطر على عملية التجديد التكنولوجي على المستوى العالمي، ويظهر هذا التركيز بصورة كبيرة إذا عرفنا أن أربع شركات أمريكية فقط تحتكر حوالي 20% من موارد البحث والتطوير في القطاع

(1)OECD.Environment Directorate and International Energy Agency, Technology Innovation, Development and Diffusion, Organisation for Economic CO-Operation and Development International Energy Agency, Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Agence Internationale de l'énergie, France, 2003, p12.

(2) انطونيوس كرم، مرجع سابق، ص68.

الخاص، كما نجد نفس الظاهرة في فرنسا حيث يحتكر 92 مشروعاً 61% من موارد البحث والتطوير⁽¹⁾.

3-4-3 - أزمة الطاقة:

إن هذا العامل كان له فضل كبير في تطوير الكثير من التكنولوجيات وتقدم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية، التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة كما أن الباحثين يؤكدون دور هذا العامل في الفترة التي سجلت عدداً هائلاً من الإختراعات والتغييرات في وظائف المنتجات المختلفة، وهي عقد السبعينيات، حيث حصلت الأزمة الأولى للطاقة في عام 1973، وقد أثبتت التجارب أن الأزمات في كثير من الدول كانت سبباً في الإبداع، حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة عن تلك الأزمات⁽²⁾.

3-5-5 - العوامل البشرية:

تعتبر العوامل البشرية ذات أهمية بالغة ضمن عوامل التغيير التكنولوجي لكونها العنصر الأكثر تأثيراً على بقية العناصر الأخرى، وتبرز فعاليتها من خلال ما يلي:

3-5-1 - التغييرات السكانية (Demographic Changes):

إن زيادة عدد السكان وتركيباتهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ومدخلهم ومستوى العمالة، كلها عوامل تشكل فرصاً مهمة لتقديم إبداعات تقنية وتكنولوجية كثيرة في المجالات المختلفة⁽³⁾.

وتعتبر الموارد البشرية من المكونات الرئيسية للمؤسسة مهما كان نوع تنظيمها وتسييرها أو شكلها القانوني، والتاريخ الخاص بالأمم التي عرفت ازدهاراً حضارياً يثبت أن فاعليته ومحققى نتائجه هم الأفراد في مختلف أماكن تواجدهم، في المجال الإقتصادي البحت، أو في المجالات الفكرية والثقافية، وكل منها يرتبط ويؤثر في الآخر⁽⁴⁾.

(1) السيد رشاد غنيم، مرجع سابق، ص128.

(2) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص150.

(3) المرجع السابق، ص152.

(4) ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص160.

3-5-2- هجرة العقول والكفاءات:

إن مسألة هجرة العقول والكفاءات العلمية والفنية هي من أقدم المسائل التي واجهتها البشرية منذ الحضارات القديمة، بل يمكن القول أن تلك العقول والكفاءات لعبت منذ تلك العصور السحيقة دورا رئيسيا في نقل بعض أهم إنجازات حضارة البلد الذي هاجروا منه أو تركوه مؤقتا إلى البلد الذي استقروا فيه، كما يمكن القول أن تلك الهجرات خلقت تفاعلا خلاقا بين الحضارات منذ القدم، وبالأخص بين الفلاسفة والعلماء المنتمين إلى مختلف الحضارات التي احتك بعضها ببعض.

أما في العصر الحديث، فقد ازداد الوعي في الدول المتقدمة - وبالأخص من قبل المسؤولين ومنتخذي القرارات- بالأهمية البالغة لدور العلماء والفنيين في تقدم الحضارة وفي خلق القوة المادية والإقتصادية والعسكرية للدفاع عن منجزاتها ومواجهة تحديات الآخرين لها فقد أصبحت مسألة المحافظة على العلماء والأخصائيين والفنيين داخل أوطانهم، أو جذب كفاءات الآخرين مسألة حيوية للغاية، وذلك ليس فقط نتيجة الوعي المتزايد بأهمية دور هذه الكفاءات في التطور كما أسلفنا، وإنما لسهولة تحرك وهجرة أصحاب الكفاءات إلى الأماكن التي توفر لهم الحوافز المادية وغير المادية لتطورهم مهنيا وفكريا ومعيشيا⁽¹⁾.

3-5-3- الإهتمام بالموهوبين والمبدعين:

يشير "كونانت" (1964 Conant) إلى أهمية المبدعين فيقول: "إن عالما واحدا من المرتبة الأولى (أي من المبدعين) لا يعوضه عشرة رجال من الدرجة الثانية في العلوم وإنه لعديم الجدوى أن يسند إلى رجل من الفئة الثانية مهمة حل مشكلة من مستوى الأولى".

ولذلك فإن الموهوبين والمبدعين حاليا هم الأمل الأكبر في حل المشكلات التي تهدد البشرية والتي تعددت كما ونوعا، وصار الموهوبون في أي مجتمع هم الثروة القومية والطاقة الدافعة نحو الحضارة والرقي، فعن طريق الموهوبين والمبدعين تم التوصل للمخترعات الحديثة في شتى الميادين والمجالات، وعن طريقهم إزدهرت الحضارات وتقدمت الإنسانية ولقد أدركت الدول المتقدمة أهمية الموهوبين، لذلك فتحت أبوابها أمام العقول المبدعة

(1) انطونيوس كرم، مرجع سابق، ص ص98-99.

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

المهاجرة ووفرت لهم الفرص المادية، وهيأت المناخ لرعايتهم واستثمار إبداعاتهم في كافة المجالات⁽¹⁾.

مما سبق ذكره يمكن القول أن ظاهرة التغيير التكنولوجي تساهم في نشأتها وتطورها مجموعة عوامل رئيسية وثانوية، وقد حاولنا التركيز على العوامل الرئيسية مع عدم إغفال دور العوامل الثانوية خاصة المؤثرة منها، ورغم ذلك فإن ما عاشته البشرية خلال فترة تاريخها مع التغيير التكنولوجي يكشف أنه لا يحمل معنى الانفراد بعامل واحد في هذا التغيير ولكن هناك عوامل ذات بعد وأهمية إستراتيجية في بناء الأمم وتقدمها تكنولوجيا وحضاريا وعلى رأسها العامل البشري.

4- خصائص التغيير التكنولوجي:

تتصف ظاهرة التغيير التكنولوجي بالعديد من الخصائص شأنها في ذلك شأن الكثير من الظواهر، إلا أنها تتميز ببعض الخصائص التي تجعلها أكثر إستقلالية وتأثيرا على بقية الظواهر الأخرى، ويمكن التطرق لأبرزها كما يلي:

4-1- الإستمرار:

هناك قاعدة تقول أن: "التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ"، وبالتالي فإن التغيير التكنولوجي حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية، وقد يكون بطيئا أو سريعا، جذريا أو تدريجيا، فهو يتصف بالديمومة والاستمرار والحركية وعدم الثبات خاصة في ظل عصرنا الحالي⁽²⁾.

4-2- الإرتقاء:

يتوقع أن يؤدي التغيير التكنولوجي إلى إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو

(1) نيفين حسين محمد: دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الإقتصادية والدول، دراسة حالة دولة الإمارات، وزارة الإقتصاد، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص10.
(2) بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص53.

الفصل الثالث — مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

مستخدم حاليا، وعلى هذا الأساس فإن التغيير التكنولوجي يسير نحو الإرتقاء والتقدم، وإلا سوف يفقد مضمونه⁽¹⁾.

4-3 - الشبوع والإنتشار:

ويعني الانتشار المنهجي والتدريجي للتغيير التكنولوجي حول العالم، إذ كلما ظهرت وسيلة من وسائل التكنولوجيا إلا وتعد في البداية ترفا، ولكنها تصبح مع مرور الوقت وسيلة تقليدية يمكن استعمالها من طرف فئات وطبقات مختلفة في المجتمع، كاستخدام الكمبيوتر والهاتف النقال وغيرها من التقنيات⁽²⁾.

4-4 - الإزدواجية:

تعد التكنولوجيا في العالم المعاصر أداة خير وشر في آن واحد، بحيث تشكل ثنائية متباينة، يمكن أن تؤدي إلى الرفاه والسعادة، كما يمكن أن تؤدي إلى الشقاء والدمار والكوارث⁽³⁾ فالتكنولوجيا سلاح ذو حدين.

4-5 - النسبية:

توحي النسبية بالأفضلية في تبني تجديد ما على آخر لاعتبارات معينة، كما أن النسبية تشير إلى أن ما يعتبر تجديدا أساسيا وجوهريا في مجتمع ما قد يعتبر أمرا هامشيا في مجتمع آخر، حيث تتوقف الأهمية على المعايير الإجتماعية والعلمية والإقتصادية والسياسية والفكرية والثقافية السائدة في كل مجتمع، والنسبية -أيضا- تشير إلى أنه لا يوجد جديد مطلق يستمر مدى الحياة، فكل قديم كان في زمانه جديدا.

(1) أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص86.

(2) هارون منصر: تكنولوجيا الإتصال الحديثة، المسائل النظرية والتطبيقية، دار الألمعية للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، ط1، 2012، ص53.

(3) عدنان نايفة وآخرون: العلوم والتكنولوجيا في الوطن العربي، الواقع والطموح، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان الأردن، ط1، 2002، ص34.

4-6- الواعية:

إن التغيير لا يحدث دوماً من تلقاء نفسه، وإنما من خلال قوة دافعة وإرادة واعية وفكر مستتير، لأن التجديد عمل إرادي مقصود ومخطط، يعتمد على آليات ووسائل مدروسة وممارسات مبنية على أسس موضوعية ذات أهداف واضحة وواقعية في زمان معين ومكان محدد.

4-7- التجريب:

ويراد بالتجريب مدى قابلية التكنولوجيا الجديدة للاختبار على نطاق ضيق للتعرف على السلبيات والإيجابيات، وتقدير الآثار والنتائج، ومن ثم الوصول إلى القرار المناسب بشأن التعميم، وذلك اقتصاداً للوقت والجهد وادخاراً للمال⁽¹⁾.

4-8- التدويل أو الكونية والعالمية:

إن التطور المتسارع للتكنولوجيا يسير في اتجاه اختصار عاملي المسافة والزمن، كما أن هذا التطور بلغ من الأهمية في الحقب الأخيرة إلى حد جعل البعض يطلق على الكرة الأرضية التي نعيش عليها وصف القرية العالمية، كناية عن القدرة الهائلة التي تتيحها تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال نقل وتبادل المعلومات بين مختلف أجزاء العالم⁽²⁾.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن خصائص التغيير التكنولوجي ذات أبعاد ودلالات متعددة، حاولنا قدر الإمكان الإحاطة بأهمها مجملتها غير مفصلة، وصلنا في الأخير إلى أن منها ما يدرج ضمن القديم كخاصية النسبية والاستمرار والانتشار وغيرها ومنها ما هو مستحدث يعتبر من إفرزات التكنولوجيا الحديثة، كالازدواجية والتدويل والعالمية وهذا ما يستوجب علينا كأفراد ومؤسسات ومجتمعات التعامل مع هذه الظاهرة بمرونة ومحاولة تطويعها لخدمتنا واستغلالها بطريقة عقلانية وملائمة.

(1) فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 363-364.

(2) رضوان بلخيري: مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، نشأتها وتطورها، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر ط1، 2014، ص 249.

5- أهمية وأهداف التغيير التكنولوجي:

نهدف من خلال هذا العنصر إلى تسليط الضوء على أهمية وأهداف التغيير التكنولوجي كما يلي:

5-1- أهمية التغيير التكنولوجي:

تتجلى أهمية التغيير التكنولوجي في مظاهر عدة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية وعلمية، بحيث أضحت التكنولوجيا وسيلة أساسية لا يمكن الاستغناء عن خدماتها في شتى ميادين الحياة، لذا نحاول الوقوف على هذه الأهمية من خلال الفقرات الآتية:

لقد لعب التطور التكنولوجي ولا يزال دوراً أساسياً في تحديد مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم، إذ يعتبر التقدم التكنولوجي وسيلة أساسية لتسريع عملية التنمية الاقتصادية، ويشهد على ذلك الواقع التاريخي، فلقد استطاع الإنسان بفضل الآلة أن يطور الزراعة، كما استطاع بفضل البحوث والتطوير زيادة الإنتاجية الزراعية، فإذا انتقلنا إلى مجال الصناعة نجد أن الآلة وثورة البخار والثورة الصناعية في نهاية القرن الماضي كان لها أثر كبير في تسريع التنمية الصناعية، ولا يخفى ما أحدثته التكنولوجيا الصناعية المعتمدة على الإنسان الآلي والحواسيب الآلية من تطوير الحجم ونوعية الإنتاج الصناعي⁽¹⁾.

كما أدى التغيير التكنولوجي إلى زيادة معدلات التجارة العالمية، وحركة انتقال التكنولوجيا ورأس المال والعمالة عبر الحدود بين الدول، والزيادة الكبيرة في عدد الشركات المتعددة الجنسيات واتساع نطاق أنشطتها، وأن الثورة العلمية والتكنولوجية أضحت آثارها على العالم سواء في شكل منتجات صناعية، أو في صورة أجهزة ومعدات حديثة، وليس بوسع أحد أن يغفل الدور الحاسم للحاسبات الإلكترونية كسمة مميزة لثورة المعلومات الهائلة التي اصطبغ بها النظام الدولي المعاصر⁽²⁾.

(1) مجد هاشم الهاشمي: تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، مدخل إلى الإتصال وتقنياته الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص ص47-48.
(2) المرجع السابق، ص 59.

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

وتبرز أهمية التكنولوجيا في مساهمتها الجادة لتعزيز عناصر الميزة التنافسية للمنظمات، إذ تتوسع الأعمال وتخفض التكاليف، وتتحقق وفورات كبيرة في الجهد والوقت والمرونة العالية في تحديث وتطوير الأداء وتحقيق عوائد وموارد جديدة للمنظمة، وتحسين سرعة الاستجابة للزبائن، والتحسين المستمر للجودة، وتكوين القاعدة التقنية لبناء نظم إدارة المعرفة في المنظمة⁽¹⁾.

وأن الانتشار الواسع والمتسارع في تكنولوجيا الإتصال والإعلام الحديثة في وقتنا الحاضر، أدى إلى زيادة التقاف الجماهير حولها والاستفادة مما تقدمه من خدمات اتصالية وإعلامية في شتى الميادين، ومما لا شك فيه أن هذه الوظائف تختلف من وسيلة إلى أخرى ولكنها تعمل من أجل هدف واحد، هو خدمة الإنسان وتسهيل طرق عيشه في البيئة الإجتماعية، وتختلف ميادين الإستفادة من هذه التكنولوجيات من ميدان إلى آخر فنجد (ميدان التعليم، التربية، الإعلان، التسلية والترفيه، التوثيق والمكتبات وغيرها)⁽²⁾.

5-2- أهداف التغيير التكنولوجي:

لقد لعب التغيير التكنولوجي ولا يزال دورا رئيسيا في تحقيق العديد من الأهداف ذات الصبغة الإقتصادية والإجتماعية، والتي تصب عموما في صالح خدمة المجتمعات الإنسانية نحاول أن نذكر منها ما يلي:

- **زيادة الإنتاجية:** ويقصد بها إنتاجية الموارد البشرية والمادية والطبيعية كما وكيفا ومن أمثلتها زيادة إنتاجية عمال المصانع.

- **تحسين الخدمات:** لعبت التكنولوجيا دورا أساسيا في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وفي ذلك مجالات عديدة من أبرزها خدمات المصارف، المواصلات، الإتصالات... وغيرها.

(1) غسان قاسم داود اللامي: إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص167.
(2) رضوان بلخيري، مرجع سابق، ص250.

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

- **السيطرة على التعقيد:** أثبتت كل المعطيات أن تكنولوجيا المعلومات هي أفضل وأمضى سلاح تشهده البشرية في وجه ظاهرة التعقيد الشديد الذي بات يعتري جميع مظاهر الحياة الحديثة(1).

- **التنمية:** فقد حدثت كثير من التجديدات لخدمة أهداف التنمية في كثير من المجتمعات.

- تعزيز إمكانيات وطاقات المؤسسات، وتكوين البنى القاعدية اللازمة.

- رفع مستوى مخرجات التعليم العام، والتفاعل مع تطورات الثقافة العالمية(2).

- تلبية حاجة قائمة في السوق المحلية ومراعاة المطالب الخاصة للمواطنين والمؤسسات بهدف إنعاش السوق المحلية.

- الاستجابة لمطالب السوق العالمية واحتياجات المستهلك للإستلاء على أكبر شريحة من السوق سعياً وراء التنمية الاقتصادية.

- التغلب على التقنيات المنافسة لتحقيق أكبر ربح ممكن.

- المساهمة في ابتكار التقنيات الحديثة وتشجيع تبادل المعرفة(3).

- **تطوير الإتصالات والإنترنت:** ففي الستينات من القرن العشرين تم إرسال أقمار صناعية خاصة بالاتصالات أمكن من خلالها تحسين الإتصالات الهاتفية بين الدول.

- **البت التلفزيوني والتعليم عن بعد:** فقد تم تطوير الإرسال التلفزيوني من خلال الأقمار الصناعية ليغطي كل مكان في العالم، وبالتالي أصبح انتقال الأخبار والفكر والمعرفة والمعلومات والإعلانات التجارية عبر العالم أكثر سرعة وسهولة(4).

يتضح مما سبق عرضه أن للتغيير التكنولوجي أهمية ذات قيمة كبيرة سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، ذلك لأنه يساهم في تقدم المجتمعات وتطورها مادياً وحضارياً وأن المتتبع لتاريخ التغيير التكنولوجي يجد أن الدافع وراءه في كثير من الأحيان قائم على أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدرجة الأولى، كما أن أهداف التغيير التكنولوجي أخذت تتعاضد ويتسع نطاقها بالتزامن مع ظهور نمط جديد خلال الآونة الأخيرة، وهو تكنولوجيا

(1) فائق محمد سرحان الزويني، إبراهيم عبد الله عيدان، مرجع سابق، ص35.

(2) عابد أحمد الخوالدة: إدارة التغيير، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، صص34-35.

(3) تطوير التقنية ودورها في تحقيق التنمية الوطنية، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك

عبد العزيز، جدة، السعودية، ص9، متاح على: (02/04/2018) www.kau.edu.sa/.../147636

(4) مهجة أحمد بسيم، مرجع سابق، ص15.

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

المعلومات والاتصال الحديثة، التي فرضت هيمنتها على مختلف المجالات، وذلك نظرا للحاجة الماسة إلى استخدامها واستغلالها من طرف مختلف المؤسسات والقطاعات.

6- مجالات التغيير التكنولوجي:

أدى الاهتمام الكبير بالتكنولوجيا من قبل البلدان المتقدمة على وجه الخصوص، وزيادة طلب وحاجة المجتمعات النامية لها بصفة عامة، إلى اتساع نطاق ومجالات التغيير التكنولوجي وارتفاع مستوياته القياسية في الآونة الأخيرة، باعتبار أن التكنولوجيا تساهم في دفع عجلة التقدم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا نحاول أن نسلط الضوء على أهم هذه المجالات كما يلي:

6-1- مجال الإدارة والأعمال:

أدى التقدم في تكنولوجيا الحاسبات الآلية ونظم المعلومات والاتصالات والمعرفة، إلى تغيير شامل لأساليب العمل والتوظيف والإدارة في المنشآت الاقتصادية والصناعية، وقد دخلت أساليب نظم المعلومات الإدارية (Management Information System) لتحقيق ثورة إدارية داخل المنشآت الاقتصادية والصناعية والبنوك، وأدت إلى اختصار المسافات بين وظائف الإدارة العليا والموظفين⁽¹⁾.

وظهرت ما يسمى الإدارة الإلكترونية، وهي منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة ومفتوحة تتبادل تأثيراتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ولذلك فإنه من غير الممكن وضع الوظائف التقليدية للإدارة في إطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية، لأن هذه الأخيرة قد أثرت بصورة جوهرية في مضمون العملية الإدارية وفي شكلها وطبيعتها، كما أثرت بعمق في وسائل وأدوات عمل الإدارة بما في ذلك بيئة وعلاقات واتصالات التنظيم الإداري⁽²⁾.

وفي التعامل مع هذا الوضع الجديد باشرت الإدارة المعاصرة مجموعة من الأساليب للإستفادة أكثر من هذه المستجدات، ومن ذلك ما يلي:⁽³⁾

(1) المرجع السابق، ص 10.

(2) سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

(3) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 154-155.

الفصل الثالث - مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

- عمقت الإدارة المعاصرة من استفادتها من التكنولوجيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية، والتي يمكن حصرها في الإنتاجية العالية، الجودة الأفضل، التكلفة الأقل القدرة على التنويع والتحديث، الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق، الوصول الأسرع للعملاء التواصل الإيجابي مع الموردين.

- استخدام آليات وأساليب علمية متعددة لتهيئة الظروف لاستقبال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها إلى أقصى درجة، ومن ذلك مثلاً إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة، وهذه الإجراءات من شأنها تخليص المؤسسة من كل ما ليس له علاقة مباشرة مع إمكانيات التكنولوجيا الجديدة، وإعادة تصميم نظم العمل وعمليات الإنتاج ومحتوى الأعمال ومن ثم مواصفات القائمين عليها بما يتناسب ومتطلبات هذه التكنولوجيا.

- أدت الثورة التكنولوجية وما ترتب عنها من توجهات إدارية جديدة إلى ابتعاد الإدارة عن مفاهيم وأساليب وأنماط تنظيمية قديمة، واستحدثت بدلاً من ذلك أساليب جديدة تراعي التوسع في استخدام شبكات المعلومات الداخلية، والتوسع في أساليب العمل عن بعد، وكذلك إسناد الأعمال إلى الغير من أجل تخفيض أحجام العمالة وتوفير الجهد بالتركيز على الأعمال ذات القيمة المضافة العالية.

6-2- مجال التربية والتعليم:

لقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما يشهده العصر الحالي من تقدم تكنولوجي في ظهور العديد من المستجدات التقنية في المجال التعليمي، كما تأثرت المنظومة التعليمية بشكل واضح بفضل هذا التقدم، حيث تغير دور المعلم والمتعلم، والمناهج بأهدافها ومحتواها وأنشطتها وطرق عرضها وتقديمها⁽¹⁾.

وقد أدى استعمال الوسائط التكنولوجية عموماً في مجال التربية والتعليم إلى ظهور مصطلحات جديدة مثل: التعليم الافتراضي، والتعليم الإلكتروني (éducation électronique) ويشير هذا المصطلح الأخير إلى مجال واسع لاستعمال هذه التكنولوجيا الجديدة، من العمل على الحاسوب في قاعات التعليم، إلى التواصل عن بعد مع برنامج دراسي كامل، وهو يتميز

(1) غالب عبد المعطي الفريجات: مدخل إلى تكنولوجيا التعليم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص11.

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

عن التعليم التقليدي بمرونة في إدارة التعلّم واستقلال ذاتي في اكتساب المعارف، وتعتبر الإنترنت الوسيط المفضل لهذا التعلّم الذاتي غير الرسمي، حيث يسرت لظهور جامعات وثانويات افتراضية (خاصة وعامة) لكنها تكاد تقتصر على الدول الغنية، لأنها تحتاج إلى حواسيب قوية، وتوصيلات عالية التدفق، وتأطير فني وعملي متخصص للتعامل مع تحميل المواد الدراسية ومستلزماتها التربوية⁽¹⁾.

وتتمحور معظم الإتجاهات الحديثة في مجال تقنيات التعليم حول تطبيقات الحاسوب ومنها ما يلي:⁽²⁾

- التعليم عبر الإنترنت.

- الوسائط المتعددة التفاعلية (Interactive Multimedia): ويقصد بهذه المصطلح استخدام العديد من الوسائل المتنوعة مثل: النصوص المكتوبة (Texte)، والرسومات (Graphics)، والصوت (Sound)، والصور المتحركة (Animation)، وصور الفيديو (Video).

- الهيبريميديا: تقنية جديدة تسمح للتعلم بالتحكم والاقتراب من العديد من الوسائل بواسطة الحاسوب، وتزود المتعلم ببيئة مشبعة بالوسائط التعليمية.

- البريد الإلكتروني (E-Mail).

- نظام البث عبر الأقمار الصناعية.

6-3- مجال الصحة:

تؤدي التكنولوجيا الدور المهيمن ضمن المناهج الكثيرة لاستمثال الرعاية الطبية، فهي لا تساعد على زيادة جودة الإجراءات ذات الصلة بالصحة وكفاءتها ومردودها فحسب، بل غالباً ما تحفز وتمكن من طرائق جديدة لممارسة الطب أيضاً، وعلى ما يبدو فإن نجاح الطب الغربي يستند إلى حد بعيد إلى الابتكارات القائمة على التكنولوجيا، فقد شهدنا في القرن الماضي تحسينات جوهرية متزايدة في الطب دعمتها تكنولوجيات جديدة من دونها لم

(1) نورالدين زمام، صباح سليمان: تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد الحادي عشر، جوان 2013، ص ص 168-169.
(2) غالب عبد المعطي الفريجات، مرجع سابق، ص ص 36-37.

الفصل الثالث — مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

يكن التفكير في تلك التحسينات ممكنا، وهذا ما أدى إلى طرائق أفضل لكشف المشاكل الصحية ومعالجتها.

وفي بداية الألفية الجديدة يجب أن نتوقع أن دور التكنولوجيا في حيز الإبتكارات الطبية سوف يزداد متناسبا مع المقدار الهائل من جهود البحث والتطوير في مختلف أنحاء العالم⁽¹⁾.

فقدما حررت سماعة الطبيب الأطباء من المرضى، ومكنتهم بذلك من التفكير بأنهم ساعدوهم بطريقة أفضل، فقد كان هذا هو منطلق الفحص الجسمي، فسماع أصوات الجسم بدأ أقرب للتشخيص من سماع حديث المريض.

وتحدت الأشعة السينية سيطرة سماعة الطبيب بتقديم شكل جديد من الواقعية (الصورة)، وكان قد مضى على اختراع التصوير أكثر من خمسين سنة عندما اكتشفت الأشعة السينية، وكانت الصور في ذلك الوقت قد اكتسبت سمعة كتمثيل موضوعي للأشياء كما هي⁽²⁾.

ويمكن إبراز أهم مظاهر التغيير التكنولوجي في ميدان الصحة كما يلي:

6-3-1 - الإلكترونيات الواسعة الانتشار:

حصل الإنتشار الواسع للإلكترونيات نتيجة للتطورات في تكنولوجيا أنصاف النواقل بالدرجة الأولى، وذلك وفقا لقانون مور، وقد حققت تلك التطورات في الإلكترونيات تقدما في حقل واسع من التكنولوجيات الطبية، منها التصوير الثلاثي الأبعاد في الزمن الحقيقي ومعالجة الصورة، والكشف بمساعدة الحاسوب عن بيانات ذات أهمية طبية، والتجهيزات القابلة للزرع، ومنظومات المحسّات التي توضع في الجسم وعليه، وكثير غيرها.

6-3-2 - تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

حسنّت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كفاءة منظومة الرعاية الصحية، وسوف تحسنها أكثر في المستقبل أيضا، فهي توفر إجراءات إدارية أشد فعالية في المستشفى، وفي

(1) غرهارد سبيكويوس، توماس فندلر: التطورات في تكنولوجيا الرعاية الصحية، تشكيل مستقبل الرعاية الطبية، ترجمة حاتم النجدي، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط1، 2015، ص25.

(2) ستانلي جويل ريزر: الطب التكنولوجي، العالم المتغير للأطباء والمرضى، ترجمة عبد الله مجير العمري، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط1، 2013، ص50.

الفصل الثالث — مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

منظومة الرعاية الصحية بأسرها، وتسمح بوصول أسرع إلى البيانات الطبية وإلى تفسيرها وتساعد على تجنب الأخطاء الطبية، ففي ألمانيا مثلا خلال السنوات القادمة سوف تستعمل بطاقة ذكية لجميع المرضى في المستشفيات وعيادات الأطباء العاميين والصيدليات في جميع أنحاء البلاد، وهذا يمكن من إدماج أفضل للأعمال الجارية في منظومة الرعاية الصحية⁽¹⁾.

6-3-4- الطب الجزيئي:

يتوقع أن يصبح الطب الجزيئي أكبر مغير للرعاية الطبية، ففهم الظواهر المرضية في المستوى الجزيئي، واشتقاق الطرائق الملائمة للتشخيص والمعالجة سوف يمثلان تغييرا ثوريا حقيقيا في الحيز الطبي، ومن الناحية التطبيقية ينطوي الطب الجزيئي على إمكانية الانتقال من التشخيص والمعالجة القائمين على الأعراض، إلى طب مستقبلي يركز الاهتمام في التنبؤ بالمرض والوقاية منه وفهم آلياته، وفي المعالجة المشخصة جدا للأمراض والإشفاء منها، ومن الناحية التكنولوجية يمثل الطب الجزيئي انتقالا من تخصصات البحث التقليدية مثل الميكانيك والإلكترونيات والفيزياء إلى التخصصات التكنولوجية الحيوية الجزيئية والجينية⁽²⁾.

6-4- مجال الإعلام والاتصال:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين أشكالا مختلفة من تكنولوجيا الاتصال والإعلام والمعلومات، ما يتضاءل أمامه كل ما تحقق في عدة قرون سابقة، ولعل أبرز مظاهر تلك التكنولوجيا، هو امتزاج ثلاث ثورات مع بعضها البعض وشكلت ما يسمى بالثورة التكنولوجية أو الرقمية، وهي ثورة المعلومات المتمثلة في انفجار ضخ في المعرفة وكمية هائلة من المعارف المتعددة الأشكال والتخصصات واللغات، وثورة الإتصال وتتجسد في تطور تكنولوجيا الاتصال والإعلام الحديثة، بدءا بالإتصالات السلكية مرورا بالتليفزيون وانتهاء بالأقمار الصناعية والألياف الضوئية، وثورة الحاسبات الإلكترونية التي امتدت إلى كافة جوانب الحياة وامتزجت بكافة وسائل الإتصال، وقد أطلق على هذه المرحلة عدة تسميات

(1) غرهارد سبيكيوس، توماس فندلر، مرجع سابق، ص 46-47.

(2) المرجع السابق، ص 28-29.

أبرزها مرحلة الإتصال المتعدد الوسائط (Multimedia) ، ومرحلة التكنولوجيا الإتصالية التفاعلية (Interactive)(1).

ويمكن أن نشير إلى أهم مظاهر التغيير التكنولوجي في مجال الإعلام والإتصال كما يلي:

6-4-1- التليفزيون (Television):

يعتبر التليفزيون وسيلة اتصال جماهيرية لم تعد مجرد أداة لنقل الأخبار المصورة مسجلة أو مباشرة عبر الأقمار الصناعية، بل أصبحت تتميز بقدرة خارقة على الإقناع والتأثير والسيطرة على جميع أفراد المجتمع إلى درجة جعل "مارشال ماكلوهان" يرى أن التليفزيون كأداة أهم من مضمونها، فالناس يشاهدون التليفزيون مهما كانت البرامج المذاعة بحكم أنه يفرض سيطرته على البشر.

وشهد التليفزيون في العشرية الأخيرة من هذا القرن تطورات وتغيرات حديثة أدت إلى ظهور ما يعرف بالتليفزيون عالي التحديد والوضوح، وهي تغييرات تدفع تليفزيون مطلع هذا القرن لأن يكون مستطيل الشكل وبصوت وصورة عالية الوضوح، وبمشاركة أكبر للجمهور في العديد من مراحل إعداد الرسائل الإعلامية(2).

6-4-2- الأقمار الصناعية (Satellite):

الأقمار الصناعية عبارة عن استخدام خاص للإتصال عن طريق وصلات الميكروويف (Microwave)، حيث يتم وضع محطة تقوية ميكروويف تسمى المحول (Transponder)، ويوضع هذا المحول داخل القمر الصناعي قبل إطلاق المركبة الفضائية من خلال صاروخ يتجه إلى الفضاء، لكي يدور حول الكرة الأرضية بسرعة متزامنة مع سرعة دوران الأرض، ويستقر القمر الصناعي في مدار خاص على ارتفاع معين من سطح الكرة الأرضية، ويتم توجيه الإشارات من المحطة الأرضية إلى القمر الصناعي باستخدام ترددات معينة، ويقوم جهاز التحويل الموجود بالقمر الصناعي باستلام الوصلة الصاعدة من

(1) رضوان بلخيري ، مرجع سابق، ص 245.

(2) المرجع السابق، ص 157-161.

الفصل الثالث — مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

المحطة الأرضية (Earth Station)، ثم يقوم بتقوية هذه الإشارة حوالي عشرة ملايين مرة قبل أن ترتد إلى أسفل باتجاه الأرض حيث المنطقة الجغرافية التي يغطيها الإرسال⁽¹⁾.

6-4-3 - الإنترنت (Internet):

يمكننا وصف الإنترنت عموماً بأنه الوسيلة الإعلامية السادسة إذ يأتي بعد التلفزيون وأنه فضاء اتصالي تتعايش فيه وسائل إعلامية مختلفة، إذ بإمكان المستمع الإطلاع على صحيفة أو مجلة عن طريق الشبكة، أو الإستماع إلى الراديو، أو مشاهدة تلفزيونية دون الالتجاء إلى وسائل الالتقاط التقليدية أو الفضائية، باعتباره وسيط تقني له خصوصياته تتشكل داخله المضامين بطريقة معينة.

ويعتبر الإنترنت شبكة تربط الأجهزة المعلوماتية عبر الخطوط الهاتفية أو الكابل أو الألياف الضوئية وحتى الأقمار الصناعية، وبإمكان المستعملين الوصول إلى الشبكة عبر جهاز التلفزيون بدون المرور بالكمبيوتر، وذلك بإضافة جهاز (Net Dox) عليها.

وتوفر الإنترنت العديد من الخدمات التي قد لا تكون مجتمعة في أي وسيلة من وسائل الإتصال الجماهيري الأخرى كالبريد الإلكتروني، وتحويل الملفات، ومجموعات النقاش⁽²⁾.

6-4-4 - الهاتف المحمول:

يعد الهاتف المحمول واحداً من بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأكثر انتشاراً في العالم، خاصة في الآونة الأخيرة، وذلك لكونه ليس وسيلة اتصال بين الأفراد فحسب، بل لأنه أصبح من مفاتيح النمو والتنمية الاقتصادية، فقد أكدت الدراسات والتقارير بأن الهاتف المحمول يؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي بطرق شتى، كما أن الإستثمار في الهياكل الأساسية للشبكات والخدمات المتصلة بذلك كفيل بأن يحدث فرصاً للعمل بشكل مباشر وغير مباشر⁽³⁾.

(1) حسن عماد مكايي: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط1997، ص 105-106.

(2) مجد هاشم الهاشمي، مرجع سابق، ص245.

(3) سحانين الميلود: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، 2016-2017، ص22.

6-5-5- مجال النقل:

إن ما يميز النقل الحديث هو السرعة وقلة التكلفة وزيادة الأمان، حيث تؤخذ في الحسبان عند تصميم وسائل النقل عوامل حماية الركاب كمتص الصدمات، وأجهزة نظم المعلومات الجغرافية التي تنبه السائق بالمنعطفات والمنحدرات، وكذلك الحد من انبعاث الغازات الملوثة للهواء، سواء بالاعتماد على الطاقة الكهربائية أو على الوقود الحيوي، حتى أصبح الاهتمام بالمنظر الجمالي لواسطة النقل، فتأخذ عدة أشكال هندسية وانسيابية لتزيد من راحة السائق والركاب أيضا⁽¹⁾.

ويمكن إبراز أهم مظاهر التغير التكنولوجي في مجال النقل من خلال العناصر الآتية:

6-5-6-1- قوة الدفع:

تعتبر القوة الآلية أهم مصادر القوة الدافعة المستخدمة في وسائل النقل المختلفة وأكثرها انتشارا وأعظمها أثرا في عالمنا المعاصر، حيث تستخدمها السيارات المختلفة والقطارات الحديدية، والسفن النهرية والبحرية بمختلف أنواعها، والطائرات، ويستغل في توليد هذه القوة الأخشاب والفحم ومشتقات البترول والكهرباء والوقود الذري، وتتسم أنماط هذه القوة بتباين طاقتها ومداهها، إذ يتوقف استخدامها في وسائل النقل المختلفة على هندسة تصميم الوسيلة والغرض من استعمالها، وقدرتها على تحمل الضغوط الناتجة عن السرعة ومستوى توازنها على الطريق⁽²⁾.

6-5-6-2- وحدة الحمولة:

إن تطور وسائل النقل قد أدى إلى إحداث تعديلات كثيرة، ليس فقط في الوسيلة والطاقة المحركة والسرعة، ولكن أيضا في كمية البضائع المنقولة، ونوعية وحدة الحمولة ودرجة عموميتها أو تخصصها في نقل سلع بعينها.

(1) سعد الدين عشاوي: تنظيم وإدارة النقل، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط3، 1985، ص198.
(2) محمد خميس الزوكة: جغرافية النقل، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2000، ص59.

وأنه لا شك أن أكبر حمولات النقل في الماضي والحاضر كان دائما مرتبطا بالنقل المائي، فالقارب القديم أكبر حمولة من حمولة الإنسان والحيوان، والسفينة الحالية النهرية أو البحرية (التي تصل حمولتها إلى عدة عشرات الآلاف من الأطنان وبعضها - ناقلات البترول - بلغ أكثر من 300 ألف طن) أكبر حمولة من الشاحنات والقطارات، وذلك لسبب بسيط هو أن كثيرا من مشكلات تحميل الوزن على العجلات وجسم العربة (معبرا عنها بضغط الوزن على السنتمتر المربع)، أيًا كانت لا وجود له بالنسبة للنقل المائي، لأن الماء يحمل بدرجات متوازنة جسم القارب أو السفينة⁽¹⁾.

6-5-3 - السرعة:

إن سفينة سريعة اليوم يمكن أن تقطع مسافة ألف كيلومتر خلال 24 ساعة، بينما يقطع قطار الحديد السريع مسافة 1500 كيلومتر في تلك الفترة الزمنية، وتلف الطائرة حول الكرة الأرضية أيضا خلال هذه الفترة (متوسط سرعة طائرة الركاب الحالية بين 800 وألف كيلو متر في الساعة) مسافة 24000 كيلومتر.

وقد ساعد استخدام الطاقة الكهربائية في الدفع على زيادة سرعة القطارات إلى مستويات تكاد تكون خيالية بالنسبة للنقل على سطح الأرض، وأسرع قطار عامل على الأرض الآن هو "خط طوكيو"، المسمى خط "أكبريس توكايدو" (Tokaido)، الذي تبلغ متوسط سرعته 185 كلم في الساعة⁽²⁾.

وتتمتع مركبات الإطلاق بالكثير من القوة تمكنها من بلوغ سرعة الإفلات، وهي 11 كلم في الثانية، وذلك حتى تتحرر من جاذبية الأرض، ويمكن أن تحمل مركبات الإطلاق الصغيرة قمرا صناعيا أو قمرين صناعيين إلى الفضاء، في حين تزن مركبات الإطلاق الثقيلة أكثر من 2000 طن، ويمكنها رفع أكثر من 100 طن إلى مدار الأرض⁽³⁾.

(1) محمد رياض: جغرافية النقل، مؤسسة هنداوي، المملكة المتحدة، ص ص 44-52، متاح على:

www.hindawi.org (11/10/2022)

(2) المرجع السابق، ص ص 33-232.

(3) ستيف باركر: وسائل النقل في المستقبل عبر الفضاء، ترجمة جمال عبد الرحيم، المجلة العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط1، 2013، ص 06.

6-5-4- تخفيف الوطأة:

كانت الوسادة الهوائية إحدى أهم التطورات للسلامة داخل المركبات، وقد شوهدت لأول مرة في سيارات "مرسيدس بنز" في عام 1981، ومن ثم جاءت هذه الوسائد لركاب المقعد الأمامي، وبعد ذلك لركاب المقاعد الخلفية، وآخر ابتكار في هذا المجال هي ستارة الوسادة الهوائية الجانبية، وقد يلي ذلك حزام الكتف وهو ذاتي الانفتاح، حيث تنتفخ وسادة السائق في شطر من الثانية عندما تكتشف أجهزة الاستشعار أي تباطؤ مفاجئ، وهي تحول دون ارتطام السائق بالمقود أو بالزجاج الأمامي، كما سيكون بمقدور ستار الوسائد الهوائية الجانبية في سيارات "مرسيدس بنز" امتصاص التأثيرات الناجمة عن اليسار أو اليمين.

6-5-5- نظم الوقاية:

تشمل التطورات المتعلقة بالمركبات مستقبلاً أشعة تحت الحمراء، وراداراً، وأجهزة استشعار موجات دقيقة للكشف عن الأجسام القادمة، بحيث تعرض تحذيراً على الشاشة أو تطلق صوتاً، وينبغي لذلك التخلص من "البقع العمياء" التي تزعج السائقين عندما يتجاوزون مسرعين سيارات أخرى على الطريق السريع ليلاً.

6-5-6- الروبوتات والمواد:

تعتمد المصانع في المستقبل على عدد أكبر من الروبوتات، والمعدات الآلية، وأجهزة الكمبيوتر مما هي عليه اليوم، كما سيتم إعادة تدوير كل شيء من النفايات، مثل مخلفات الحفر والتشذيب في عملية الإنتاج، إضافة إلى ذلك ستصبح المواد التي لا تصدأ مثل المواد المركبة، والراتنجات أخف وزناً وأقوى مما هي عليه الآن (1).

6-5-7- الراحة والأمان:

كل وسائل النقل لا تتوفر فيها شروط أمان كاملة، باستثناء الطائرات التي تدرس فيها كل احتمالات الحوادث، ومن ثم تزود الطائرة بكافة وسائل الأمان المتعارف عليها، وتقع كل

(1) ستيف باركر: وسائل النقل في المستقبل عبر البر، ترجمة جمال عبد الرحيم، المجلة العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض، ط1، 2013، ص ص22-24.

الفصل الثالث - مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

الشركات التي لا تزود طائراتها بما هو متفق عليه من أجهزة الأمان تحت طائلة العقوبة وأهم أشكال الأمان التي تراعى هي: إجراء اختبارات وفحوص ذات مواصفات دولية قبل تقرير صلاحيتها للطيران، ويجب أن تتم الصيانة في الطائرات حسب جدول زمني متفق عليه بالنسبة لكل طراز من الطائرات، ويضاف إلى ذلك تغيير مستمر في القطع التي تصاب بالإجهاد، وأن لا يسمح بقيادة الطائرة إلا لملاحين مدربين ومجازين فنياً وصحياً، وأن تكون الطائرة مجهزة بالراديو لتلقي بيانات عن حالة الطقس طوال رحلتها، وأن تكون الطائرة مزودة بجهاز هبوط أوتوماتيكي، ويجب أن تتوفر أحزمة الوقاية وأجهزة الأوكسجين وأطواق النجاة في كل مقاعد الطائرة، ومنع نقل سلع معينة مثل المتفجرات أو المواد الكيميائية.

ويتضمن موضوع راحة الركاب عدة عناصر رئيسية، منها إزالة خوف الناس من الطيران، وإزالة الأسباب المؤدية إلى الاهتزازات وضيق التنفس والضوضاء، وقد نجحت الطائرات الحديثة في هذا السبيل نجاحاً منقطع النظير⁽¹⁾.

6-6 - مجال الطاقات المتجددة:

لا يزال المصدر الأساسي للطاقة هو الوقود الأحفوري، ولو أن نسبة الطاقة النووية أخذت في الزيادة، والوقود الأحفوري ثروة مستنفذة ينبغي الحفاظ عليها أطول مدة ممكنة واستخدامها في الأوجه الأكثر أهمية وفائدة، من هنا تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالطاقة البديلة - أي البديلة للوقود الأحفوري التي لعل أهم أنواعها في الوقت الحالي ثلاثة: طاقة الرياح، والطاقة الشمسية، والغاز الحيوي - التي ليس بإمكانها توفير قدر من الوقود الأحفوري فحسب، ولكن أيضاً تسهل تنمية الكثير من المناطق النائية، كما تسهم في المحافظة على نظام البيئة وتقلل من أخطار التلوث الناتجة عن حرق الوقود الأحفوري⁽²⁾.

6-6-1 - الطاقة الشمسية:

وتعد من الوسائل المستخدمة بكثرة لإنتاج الطاقة الكهربائية نظراً لتوفر مصدرها - الشمس - كما أنها من الطاقات والوسائل النظيفة جداً، وعلاوة على تميزها بإمكانية تركيبها

(1) محمد رياض، مرجع سابق، ص 288.

(2) محمد السيد عبد السلام: التكنولوجيا الحديثة والتنمية الزراعية في الوطن العربي، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، 1982، ص ص 102-103.

الفصل الثالث - مسارات ومجالات التغير التكنولوجي

وتشغيلها عن طريق المستخدم مباشرة سواء في البيت أو المنشأة، إذ أنها لا تحتاج في كثير من استخداماتها إلى أنظمة نقل خاصة، فعلى سبيل المثال تستخدم الألواح الكهروضوئية في إنارة الأنفاق، وتشغيل محطات الهواتف المتنقلة أو الموجودة في أماكن نائية، بالإضافة إلى استخدامها في توفير الطاقة الكهربائية اللازمة لتشغيل أنظمة الأقمار الصناعية والتي تعد من التطبيقات الرائدة لمثل هذه التقنية.

وتعتمد فلسفة توليد الطاقة الكهربائية باستخدام الطاقة الشمسية- التوليد الكهروضوئي- على استخدام مواد خاصة (كأشباه الموصلات وخاصة السليكون) تقوم بامتصاص الأشعة الشمسية، مما يكسبها طاقة داخلية تمكن الإلكترونات من التحرر والانبعث مشكلة تيارا كهربائيا، وتتميز الأنظمة الكهروضوئية بمزايا متعددة من أهمها: طول عمرها الزمني الذي قد يصل إلى 25 سنة، وعدم حاجتها إلى صيانة دورية مكلفة، وبالرغم من ذلك فإن لها بعض العيوب منها: تكلفتها الابتدائية العالية، وكفاءتها المنخفضة نوعا ما، بالإضافة إلى اعتماد معظم تقنياتها على المساعدات الحكومية بمختلف أنواعها⁽¹⁾.

6-6-2- طاقة المياه:

إن طاقة المياه هي عبارة عن طاقة متولدة نتيجة لسقوط المياه من علو، أو الطاقة المتولدة نتيجة لانسياب المياه بسرعة عالية في الأنهار، ولقد استخدمت المياه منذ ألفين عاما في تدوير النواعير المائية، والتي تصنع من الخشب ولها زعانف يمكن للماء تحريكها وغالبا ما كانت تستخدم لطحن الحبوب، وقد طورت هذه النواعير كثيرا خصوصا عندما حصل نقص في الطاقات التقليدية عام 1973 وازداد القلق من التلوث البيئي.

وهناك عدة أنواع من مصادر طاقة المياه يمكن تصنيفها على النحو الآتي:⁽²⁾

(1) الطاقة الكهربائية، مجلة فصلية تصدرها مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، العدد 95 يونيو 2010، الرياض ص16، متاح على: <https://books-library.net> (15/10/2020)
(2) وكاع محمد: هندسة الطاقات المتجددة والمستدامة، جامعة فيلادلفيا الثقافية، ص 117، متاح على: <https://www.philadelphia.edu.jo>iss...pdf> (15/10/2020).

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

- إنتاج الطاقة الكهرومائية من المحطات الكبيرة: ويتم ذلك على الأغلب من بناء السدود الضخمة في مجاري الأنهار الكبيرة، وتمثل أكبر مصدر لإنتاج الطاقة، حيث أنتج ما يزيد على 860 جيجا واط عام 2008.

- إنتاج الطاقة الكهرومائية من المحطات الصغيرة: وهي السدود التي تنتج الوحدة الواحدة بحدود 100 كيلوواط، وتتصدر الصين بلدان العالم لإنتاج هذا النوع من الطاقة حيث يوجد فيها حوالي (80000) ثمانين ألف وحدة توليد هيدروليكية، وبمعدل 40 كيلوواط لكل وحدة، ولقد أنتج ما يزيد على 280 جيجا واط عام 2008 في مختلف بلدان العالم.

- الطاقة الكهرومائية الناتجة من حركة المياه والأنهار وبدون استخدام السدود: حيث توضع المحطات الصغيرة في مجاري الأنهار لتحريكها وتوفير التبريد لها.

- طاقة مياه المحيطات والبحار: والتي تنتج من الأمواج الحركية والتيارات السارية في المحيطات والبحار، وحركة المد والجزر، وكذلك الفرق في درجات الحرارة بين سطوح وأعماق المحيطات.

6-6-3- طاقة الرياح:

وتعد من الوسائل المنتشرة والناجحة التي أثبتت جدارتها في إنتاج الطاقة الكهربائية كما هو منتشر بكثرة في أمريكا وأوروبا وبعض الدول العربية كمصر، حيث يتم تحويل طاقة الرياح إلى طاقة ميكانيكية- عن طريق المراوح أو الريش- تستخدم لتدوير التوربين وإنتاج الكهرباء، ويعد اختيار الموقع المناسب لمثل هذا النوع من إنتاج الكهرباء مهما جدا، حيث أن سرعة الرياح تعد من الأمور المحددة لكمية الإنتاج الكهربائي، وعادة ما تكون المراوح أو الريش كبيرة الحجم ومرتفعة عن سطح الأرض وتصل أحيانا إلى أكثر من 100 متر.

إن الاهتمام بمثل هذا النوع من التقنية يعد من الأمور المهمة في مجال صناعة الطاقة، وذلك لتوفر مصدره وهو الرياح، وبسبب جدواه من ناحية قدرته التوليدية الجيدة للكهرباء تشير الدراسات إلى أن طاقة الرياح ستكون أكثر أنواع الطاقات المتجددة نموا في المستقبل، حيث ستبلغ نسبة نموها 9.9% سنويا، لتصل الطاقة الكهربائية الإجمالية منها

من 312 بليون (ك.و.س) عام 2010م إلى قرابة 1214 بليون (ك.و.س) عام 2030م، مما يدل على حجم الإستثمار الهائل في هذا المصدر المتجدد للطاقة⁽¹⁾.

من خلال استعراضنا لأهم مجالات التغيير التكنولوجي يتضح بأن التكنولوجيا في عصرنا الراهن تمكنت من النفوذ إلى جميع مجالات الحياة والهيمنة على مختلف الميادين حيث أثرت بصورة جوهرية على هيكلية الإدارة وتطوير جوانبها التنظيمية، وتم استحداث أساليب جديدة في العمل، كما أثرت على المنظومة التعليمية بشكل واضح، حيث أصبحت تعتمد على استخدام الوسائط التكنولوجية في إعداد مناهجها وعرض برامجها الدراسية وحصل تطور كبير في المجال الطبي وتحسن في الرعاية الصحية بفضل الاعتماد على الإلكترونيات الواسعة الانتشار، علاوة على أن قطاع الإعلام قد شهد هو الآخر قفزة نوعية بفضل تطور الوسائل وتعدد الوسائط واندماجها في بوتقة واحدة لتشكل ما يسمى بمنظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، كما أدى التغيير التكنولوجي إلى تطور وسائل النقل المختلفة وأحدث تعديلات كثيرة شملت هندسة تصميم الوسيلة والطاقة المحركة ووحدة الحمولة وزيادة السرعة ونظم الوقاية والحد من انبعاث الغازات الملوثة للهواء، وامتد التغيير التكنولوجي إلى مجال الطاقات المتجددة والنظيفة المرشحة لتكون مصدرا بديلا للطاقات التقليدية مستقبلا، حيث تعد من الوسائل التي أثبتت جدارتها في إنتاج الطاقة الكهربائية وبالرغم من أن التغيير التكنولوجي قد أسهم في إثراء مختلف مجالات الحياة، إلا أنه لا يخلو من بعض الآثار السلبية التي سنتطرق إليها في العنصر الموالي.

7- آثار التغيير التكنولوجي:

أدى التغيير التكنولوجي المتسارع في العقود الأخيرة إلى إفراز العديد من الآثار الإيجابية التي ساهمت وتساهم بشكل مستمر في تقدم المجتمع وتطوره اقتصاديا واجتماعيا ومعرفيا، كما صاحب هذا التغيير مظاهر وأنماط سلوكية أخرى انعكست بشكل سلبي على بناء المجتمع وأنساقه نحاول التطرق لأبرزها من خلال العناصر الآتية:

(1) الطاقة الكهربائية، مرجع سابق، ص17.

7-1- الآثار الإيجابية:

للتغيير التكنولوجي آثار إيجابية كثيرة تتجلى في مختلف المجالات والقطاعات، ونلمسها على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وتظهر في شكل منافع وخدمات ذات طابع اقتصادي واجتماعي ومعرفي وثقافي وأمني وصحي، يمكن الإشارة إلى أهمها كما يلي:

- حل مختلف مشكلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومواجهة المشاكل العالمية التي تهدد البشرية.

- توفير الوقت لمجتمعات الدول النامية لابتكار تكنولوجيات ضرورية لمواكبة التطور الاقتصادي والاجتماعي.

- تفتح التكنولوجيا آفاقا جديدة وتوفر إمكانيات لمسايرة التطور في مشاريع الأبحاث العلمية، أملا في تطوير تكنولوجيات محلية ملائمة لسد الفجوة التكنولوجية بطريقة تدريجية.

- إحداث تغييرات على مستوى الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية وطرق ومعايير العمل⁽¹⁾.

- تزيد التكنولوجيا من نسبة الإنتاجية وتصبح المؤسسات أكثر قدرة على التنافس وتحقيق الأرباح على المستويين المحلي والعالمي، وفي نفس الوقت تقل حاجتها إلى اليد العاملة⁽²⁾.

- استخدام أساليب جديدة في التدريب وتنمية الكفاءات عن طريق الإنترنت، وظهور ما يسمى بالجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية.

- ظهور طرق جديدة منفتحة على العملاء خاصة مع امتلاكهم لأجهزة الكمبيوتر الشخصية وارتباطهم بشبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، مما أجبر المؤسسات على تدريب الأفراد وتعليمهم وإكسابهم كفاءات جديدة لكي تتمكن من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة⁽³⁾.

(1) سهى حمزاوي: إنعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة باتنة، 2010/2009، ص161.

(2) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص146.

(3) نعيمة يحيوي، فتيحة بن أم السعد: تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، المديرية الجهوية للتوزيع باتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 02 جوان 2015، ص06.

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

- تحويل الأموال إلكترونياً: والهدف منه سرعة الخدمة وتقليل العمل الورقي للعمليات بين البنوك.

- إدارة الاستثمارات عن طريق تعظيم فوائدها وتحليل مخاطرها.

- تنظيم أسواق الأوراق المالية من خلال فورية بث المعلومات للمتعاملين واستخراج إحصائيات السلاسل الزمنية لتغيير أسعار الأسهم والسندات والمؤشرات الإقتصادية الأخرى.

- التصميم بمساعدة الكمبيوتر، وذلك لسرعة تعديل وتعدد تجارب التصميم، وتوفير جهد ما بعد التصميم من خلال قيام النظام الآلي بتحديد قوائم المكونات والمواد التي تدخل ضمنه.

- وفرة برمجيات مساندة التعليم والتعلم بهدف زيادة إنتاجية المعلم والطالب في مواجهة تضخم المادة التعليمية وتعقدتها(1).

- إنتشار العلم وتنوع مصادره ووسائله، وسهولة الحصول على المعلومات المختلفة.

- سرعة وسهولة التواصل بين الناس في مختلف أنحاء العالم .

- تقدم البحث العلمي نتيجة لعملية تطوير الوسائل والأساليب التقنية.

- إختصار الوقت والجهد.

- سهولة التبادل التجاري وإتاحة الوصول السريع لكل ما هو معروض ومتاح.

- توفر الخدمات والمعلومات الطبية وسهولة تبادلها(2).

7-2- الآثار السلبية:

لا يمكن بأي حال من الأحوال حصر جميع الآثار السلبية، أو التنبؤ بالمخاطر الناجمة جزاء ظاهرة التغيير التكنولوجي، وذلك نظراً لاستمراره واتساع نطاقه ونفوذه إلى جميع مناحي الحياة الإنسانية، إلا أنه يمكن رصد أهم هذه الآثار كما يلي:

- إنفاق مبالغ كبيرة عند إدخال هذه التكنولوجيات المتقدمة لعدم توفر الكفاءة الفنية لإدارتها وتشغيلها وصيانة معداتها المختلفة.

(1) سحانين الميلود، مرجع سابق، صص 39-40.

(2) زياد الحلايبي: الإستخدامات السلبية للتقنيات الحديثة، ص ص 09-10، متاح على :

الفصل الثالث _____ مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

- الحوادث المهنية الناجمة عن التعرض إلى مخاطر التكنولوجيا الفيزيائية أو الكيماوية، وإلى جانب بعض الأمراض المهنية التي يتعرض لها العاملون في المصانع.

- عدم وجود وعي وتهبؤ اجتماعيين لقبول هذه التكنولوجيات، مما يؤدي إلى تغير سريع غير متدرج في السلوك الإجتماعي والعادات والتقاليد المميزة للمجتمعات النامية.

- ترسيخ التبعية الإقتصادية، وازدياد الفجوة العلمية والتكنولوجية والحضارية بين الدول المتقدمة والدول النامية(1).

- تأثر المصالح الإقتصادية لشركات كبيرة، والتي قد تهدد كليا عند إدخال الإبتكارات الجديدة، مثل شركات الطاقة المختلفة عند ظهور مصادر جديدة تتصف بكفاءة تنافسية عالية نسبيا (من حيث الإنتاجية أو الكلفة أو السلامة البيئية).

- تعطل عدد كبير من القوى العاملة عند إدخال الأتمتة أو أنماط تتسم بكثافة أعلى لرأس المال في عمليات الإنتاج، وما قد يسببه ذلك من مشكلات اقتصادية وسياسية واجتماعية.

- تهديد البيئة المحلية أو الدولية بالتلوث، وما ينعكس عن ذلك من مشكلات صحية واقتصادية قد تهدد عملية التنمية المستدامة بالتعطل(2).

- تفشي ثقافة الاستهلاك عبر آلية الإعلان بدافع حب التملك والمحاكاة وتقليد الآخرين، حيث تظهر رغبات واحتياجات مصطنعة أو غير ضرورية يروج لها عبر وسائل الإعلام، ومع مرور الوقت تصبح مطالبا تخلق ضغوطا اقتصادية وثقافية على معظم الأسر.

- تهديد الهوية القومية، إن أخطر التحديات هو ما قد تتعرض له المكونات الأساسية للثقافة العربية متمثلة في الإسلام واللغة العربية والوعي التاريخي بالذات والآخر.

(1) سهى حمزاوي، مرجع سابق، ص158.

(2) هوشيار معروف، مرجع سابق، صص12-13.

الفصل الثالث - مسارات ومجالات التغيير التكنولوجي

- إنتشار الجريمة المنظمة، كان من الطبيعي أن تنشط الجريمة المنظمة العابرة للحدود وتتخذ أشكالاً جديدة في ظل توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة⁽¹⁾.

- كل مؤشرات تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة تشير إلى انعدام أو وُشوك انعدام قدرة أي جهة أو سلطة على المنع أو التحكم في سيل المعلومات المتدفق.

- التأثيرات الصحية لتكنولوجيا الاتصال والإعلام على الجانب البيولوجي والفيزيولوجي والنفسي للأفراد، فالعديد من الأمراض كان سببها الاستخدام المفرط لهذه التكنولوجيات، مثل (الصداع، الاكتئاب، العزلة، ضعف البصر، الإرهاق... إلخ) وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات في هذا المجال⁽²⁾.

يتضح مما سبق عرضه من آثار أن التكنولوجيا سلاح ذو حدين لها جوانب إيجابية وأخرى سلبية، بحيث إن تم استخدامها بشكل صحيح فسوف تؤدي إلى نتائج وفوائد عديدة، وإن تم استغلالها بطريقة خاطئة فسوف تؤدي إلى أضرار كبيرة، ويبقى الإشكال المطروح هو أن كثيراً من المجتمعات النامية تتنافس لامتلاك وجلب أحدث التكنولوجيات المعاصرة بغرض تحقيق تنمية مستدامة، وتعمل على توظيفها في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية دون دراسة مدى جدواها وملاءمتها وطبيعة الآثار الناجمة عن استخدامها، مما ينعكس سلباً على مختلف الجوانب البيئية والصحية والثقافية والأخلاقية وغيرها.

كما أنها لا تسعى لتوطين أو إنتاج وتطوير هذه التكنولوجيات محلياً وتتخلص من عبء التبعية للبلدان المصنعة، التي كثيراً ما تتسبب في استنزاف ثرواتها المالية دون تحقيق لنتائج ملموسة.

(1) هارون منصر، مرجع سابق، ص ص80-84.
(2) رضوان بلخيري، مرجع سابق، ص ص256-258.

خلاصة:

إن ما حدث من تغييرات تكنولوجية عبر العصور التاريخية، والتي أدت إلى ظهور ما يسمى بالثورة الزراعية، وقيام الثورة الصناعية في إنجلترا، وانتقالها إلى مختلف البلدان الأوروبية خلال أواخر القرن الثامن عشر وبدايات القرن التاسع عشر، ساهم في حصول تطورات اقتصادية كبرى، تتجلى في أنظمة إنتاج مكثفة للسلع والبضائع، تعتمد على الآلة أو المكننة، وتختلف تماما عما كان سائدا من قبل من وسائل بدائية بسيطة وتقليدية.

كما انعكست تأثيرات هذه التغييرات التكنولوجية بدورها على الجوانب الاجتماعية والثقافية للمجتمعات الأوروبية على وجه الخصوص، وأفضت إلى إعادة تشكيل العلاقات وأنماط الحياة، وهيكله المؤسسات، وظهور أنماط وقيم جديدة تجاه مفهوم العمل والوقت ونظام الحياة.

وكما قامت الثورة الصناعية من قبل بإعادة تشكيل البنى الاقتصادية، والهياكل الاجتماعية والثقافية للمجتمع، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة تعمل اليوم على إعادة تشكيلها من جديد، بطريقة مغايرة، أكثر تقدما وتطورا، وتعقيدا وانتشارا، بحيث أوجدت بيئة عالمية تشمل كافة البلدان والمجتمعات، وتفتح المجال للتفاعل والتواصل والتنافس، مما يجعلها تستقطب أكبر عدد من المؤسسات لتبنيها واستخدامها بشكل واسع في مختلف مجالات العمل، من إدارة وتنظيم وتصميم وإنتاج وترويج وتسويق، وقد ترتب عن كل ذلك توفير ظروف مريحة للأفراد العاملين، وتعزيز قدراتهم للرفع من نسبة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتمكينهم من التوصل إلى إيجاد طرق وأساليب حديثة، واكتشاف منتجات جديدة.

الفصل الرابع

علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

تمهيد

1- دور أساليب التحفيز والتنظيم في مساعدة الأفراد العاملين للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة

2- مساهمة طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة

3- الاهتمام بتطوير قدرات الموارد البشرية ودوره في اكتساب المعارف التقنية والمهارات الفنية

4- أهم الآليات المطلوبة لتمكين العنصر البشري من مواجهة تحديات التغير التكنولوجي المعاصر

خلاصة

تمهيد:

لاشك أن هناك علاقة وطيدة بين الموارد البشرية كعناصر أساسية ضمن العملية الإنتاجية بالمؤسسة، وظاهرة التغير التكنولوجي، باعتبار أن تنمية الموارد البشرية تعد آلية من آليات التكوين والتدريب، وأداة فعالة لتطوير القدرات، وتحسين المهارات، للتكيف مع متطلبات التغير التكنولوجي المعاصر هذا من جانب.

ومن جانب آخر، فإن التغير التكنولوجي بدوره يؤثر على مجالات العمل وآلياته ومهاراته، بما يحدثه من تطورات في أدوات الإنتاج، وأساليب العمل، خاصة ما نعيشه اليوم من تقدم كبير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، التي أصبحت تهيمن على جميع القطاعات، وتستغل في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بفضل ما تمتاز به من خصوصيات، وما تتمتع به من مقومات.

ونظرا للتغير التكنولوجي الذي بات يتطلب نوعية جديدة من الخبرات والمهارات الفنية لاسيما عند قيام المؤسسة باقتناء معدات وجلب عتاد تكنولوجي متطور، لغرض ترقية نشاطها وتحسين منتوجها، وفي ظل التنافس الشديد في وقتنا الراهن على امتلاك أحدث التكنولوجيات، والعمل على توظيفها في مجال العمل، فإنه من الضروري إعطاء الأهمية القصوى لتنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة، للتمكن من استيعاب هذه الوسائل والتقنيات واستغلالها بطريقة فعالة.

ولفهم علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي، فإننا نحاول من خلال هذا الفصل التعرف على دور أساليب التحفيز والتنظيم في مساعدة الأفراد العاملين للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة، والتطرق لمدى مساهمة طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة، وإبراز أهمية تطوير قدرات الموارد البشرية ودورها في زيادة المعرفة التقنية واكتساب المهارات الفنية، والوقوف على أهم الآليات المطلوبة لتمكين العنصر البشري من مواجهة تحديات التغير التكنولوجي المعاصر.

1- دور أساليب التحفيز والتنظيم في مساعدة الأفراد العاملين للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة:

لاشك أن الموارد البشرية وإشكالية تنميتها يرتبط ارتباطاً مباشراً بإعداد العمال وتهيئتهم من الناحية النفسية والسلوكية، باستخدام أهم أساليب التحفيز والتنظيم التي يمكن أن تساعد على قبول صيغ تكنولوجية جديدة بالمؤسسة، والتي نحاول أن نتناولها بإيجاز كما يلي:

أولاً - أسلوب التحفيز:

تلجأ العديد من المؤسسات إلى استخدام أسلوب التحفيز المادي والمعنوي لمحاولة التأثير على مواردها البشرية وتنمية جوانبها النفسية وجعلها متجاوبة مع التغير التكنولوجي وعدم مقاومته، وذلك بفضل ما يساهم في إشباعه من حاجات ورغبات، وهذا ما تؤكدته الكثير من النظريات وأشار إليه العديد من الباحثين، وسنحاول التطرق لهذا العنصر كما يلي:

1- مفهوم الحوافز:

هناك العديد من التعاريف التي يتم تداولها حول مفهوم الحوافز يمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي:

تعرف الحوافز بأنها: العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية⁽¹⁾.

وتعرف الحوافز على أنها: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وبالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم⁽²⁾.

(1) نوري منير، مرجع سابق، ص 82.

(2) نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص 27.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

تشير هذه التعاريف إلى أن الحوافز أداة أو وسيلة من الوسائل التي تركز عليها المنظمات لإثارة دوافع العاملين ورفع روحهم المعنوية، بما يضمن تجاوبهم مع مخططات التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات المسطرة، فلا يمكن تصور نجاح هذه العمليات دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات المورد البشري، الذي يعتبر المحور الأساسي في عملية التغيير.

2- أهمية الحوافز:

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهما في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

كما تتمثل أهمية الحوافز في كونها تحدّ من الظواهر السلبية في العمل كالتقاعس والإهمال واللامبالاة، وفي المقابل تشجع العمال الذين يحفرهم رؤساؤهم على بذل مجهودات مضاعفة في العمل وخلق روح المنافسة والإبداع لديهم.

كما يساهم التحفيز في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وتنمية روح التعاون بداخلها ورفع معنويات العمال وإشعارهم بالعدالة وإشباع احتياجاتهم، وهذا كله سينعكس على زيادة الإنتاج وتحسين الأداء، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم⁽¹⁾.

3- شروط نجاح نظام الحوافز:

لنجاح نظام الحوافز يتعين توفير الآليات التالية: (2)

(1) عبد الغفور مرازقة وآخرون: السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، المفاهيم والمحددات، دار الأمة الجزائر، 2017، ص ص 139-140.
(2) شريف إسماعيل، مرجع سابق، ص ص 166-167.

- يجب تحديد مسار الحوافز عن طريق ربطها بأهداف الإدارة والعمال.
- ينبغي خلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.
- يجب اختيار التوقيت المناسب لصرف الحوافز.
- ضرورة ديمومة نظام الحوافز لخلق الثقة وفق مبدأ العدل والمساواة.
- ضرورة ربط الحوافز بالجهود لتتناسب مع دوافع الفرد.

4- أنواع الحوافز:

هناك تصنيفات متعددة للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، يمكن توضيحها كما يلي:

4-1- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

وتنقسم إلى نوعين، حوافز مادية وأخرى معنوية.

4-1-1- الحوافز المادية:

وهي الحوافز ذات الطبيعة النقدية أو المالية والإقتصادية، والتي تقوم على أساس إشباع الحاجات الفسيولوجية الرئيسية للعاملين، وتشجيعهم على بذل قصارى جهودهم في العمل وتقديم أقصى ما لديهم من طاقات وقدرات⁽¹⁾.

ومن أبرز أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- الأجر: تعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والمنظمة ، إذ أن درجة رضا الفرد تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية.

(1) ثناء عبد الكريم عبد الرحيم: ماهية التحفيز وأنواع الحوافز ، جامعة بابل، ص 1، متاح على:

[www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication-3-24839-6203.pdf\(01/09/2018\)](http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication-3-24839-6203.pdf(01/09/2018))

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

- **المكافآت:** وهي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل نظير قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج والفعالية(1).

- **العلاوات الدورية:** تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم، وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية وعلاوات جماعية تعتبر حافزا نفسيا واجتماعيا يولد الإحساس بالانتماء، وهذه الحوافز تعزز القدرة الشرائية للفرد، حيث تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية(2).

4-1-2- الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة، حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها مالم تقترن بالحوافز المعنوية(3).

ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز مايلي:

- تقدير جهود العاملين:

ويكون ذلك بمنح شهادات تقديرية، وتوجيه رسائل شكر وعرافان، وإعلان قوائم بأسماء الموظفين الذين حققوا نتائج جيدة، وتسجيل أسمائهم ووضع صورهم في لوحات شرف لإعطاء لمحة عن نشاطهم ومجهوداتهم في المؤسسة، وذلك تقديرا لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة ودفع وتيرة العمل.

- ضمان واستقرار العمل:

فاستقرار العمل و دوامه يعتبر أيضا حافزا، بحيث يشعر الفرد بالاطمئنان والراحة أثناء

(1) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 148-149.

(2) عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2001، ص 359.

(3) عبد الغفور مرازقة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 151-152.

العمل، ويحفزه ذلك على زيادة العطاء⁽¹⁾.

- الترقية:

تعتبر الترقية حافزا معنويا وماديا، إذ أنها تعني انتقال الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي، وينتج عن ذلك زيادة في المرتب، وزيادة في السلطة، وأيضا تغيير في الأهمية الوظيفية⁽²⁾.

- إشراك الموظفين في الإدارة:

يقصد بذلك إعطاء الفرد فرصة الإسهام بأرائه وأفكاره في إدارته عن طريق المشاركة في وضع سياساتها الداخلية واتخاذ قراراتها، وهذا من أجل حفزه على العمل عن طريق إشعاره بأهميته⁽³⁾.

4-2- الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها:

قسمت الحوافز وفقا للأثر إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية.

4-2-1- الحوافز الإيجابية:

وهي نوعية وكمية الحوافز التي تعكس تقديم مزايا مختلفة للعاملين إذا ما نفذوا الأعمال المطلوبة منهم بجدارة ومنحهم قيمة ملموسة أو غير ملموسة، وغالبا ما تكون الحوافز الإيجابية على نوعين، حوافز نقدية مثل الأجر، المكافآت المالية، المشاركة في الأرباح وغيرها، وأخرى معنوية مثل فرص الترقية وضمان الاستقرار في العمل، وخطابات الشكر والثناء، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وكل ما يدخل ضمن هذا السياق⁽⁴⁾.

4-2-2- الحوافز السلبية:

هي الطرائق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 209.

(2) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 115.

(3) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 150-151.

(4) ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 2.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد والعاملين، مثل رفض إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة، وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية في بعض الأحيان خصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالتهاون، مع الحذر من المبالغة فيها لأن ذلك سوف يؤدي إلى عدم فاعليتها⁽¹⁾.

4-3- الحوافز من حيث تطبيقها:

تنقسم الحوافز وفقاً للمستفيدين منها إلى نوعين فردية وجماعية.

4-3-1- الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ، ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداماً، كما أن هذا النوع من الحوافز قد يؤثر سلباً في التقليل من العمل التعاوني وروح الفريق.

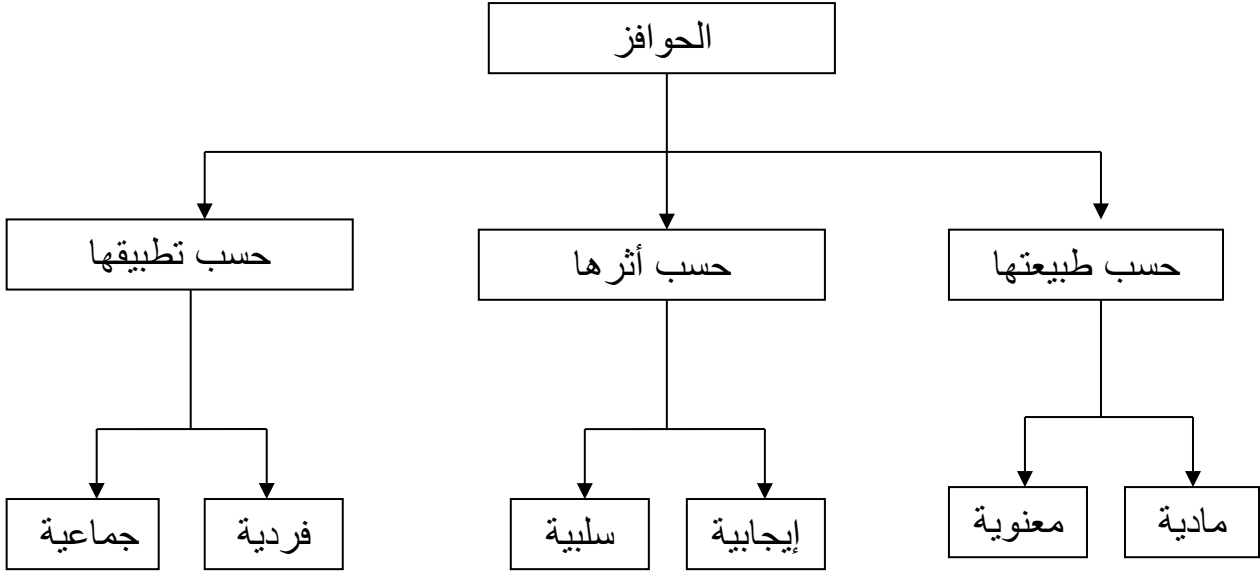
4-3-2- الحوافز الجماعية:

عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه يصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة ككل، وقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع، فمثلاً إذا تباطأ أحد أفراد المجموعة أو كان أداؤه غير جيد فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء الجماعة، ولذلك ستدفعه المجموعة إلى تحسين أدائه، وقد يكون العكس في حالة معرفة أفراد الجماعة بأن هناك من يتخاذل في العمل ويتحصل على المكافأة الجماعية، وهو الأمر الذي قد يؤدي بالذين يتفانون في العمل إلى التخاذل⁽²⁾.

(1) عبد الغفور مرازقة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 146-147.
(2) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 144.

ويمكن توضيح مختلف أصناف الحوافز كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم (5): مخطط لأنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق ذكره

يتضح مما سبق عرضه أن هناك منظومة من الحوافز المتعددة الأصناف المادية والمعنوية التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في بعض الأحيان، كما أنها توزع بطريقة فردية أو جماعية، والتي كثيرا ما تلجأ المؤسسات الإقتصادية إلى استخدامها لإثارة دوافع العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الآتية والمستقبلية، إلا أن فعالية هذه الحوافز تبقى مرهونة بمدى مراعاة بعض الشروط الضرورية لنجاحها، كالعامل على دراسة حالات الأفراد العاملين ومحاولة فهم احتياجاتهم الإقتصادية والإجتماعية، وحتى تضمن المؤسسة استجابة الأطراف الفاعلة لمخططات التغيير وتقبلهم لبيئة تكنولوجية جديدة، ينبغي الاهتمام بالاستثمار في منظومة الحوافز واستغلالها في إشباع الرغبات وتحقيق الطموحات، والتشجيع على التكيف مع البيئة الجديدة للعمل.

ثانيا - نمط القيادة:

يتوقف نجاح التغيير بالمؤسسة وتبني تكنولوجيات جديدة على كفاءة نمط القيادة وطبيعة أسلوب الإشراف، ذلك أن القائد أو المشرف يلعب دوراً هاماً في عملية التوعية

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

والتحسيس، وتنظيم جهود الأفراد العاملين، ومساعدتهم للاندماج في البيئة الجديدة للعمل بفضل ما يمتلكه من مهارات تسمح له بالتأثير والإقناع للتجاوب مع الرؤية الجديدة للمؤسسة، وبناء على هذا يمكن تناول هذا العنصر كما يلي:

1- مفهوم القيادة:

يحظى مفهوم القيادة بتعاريف كلاسيكية وحديثة عدة نحاول أن نذكر منها مايلي:

تعرف القيادة بأنها: العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف ما وتوجيه المؤسسة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا واتساقا⁽¹⁾.

كما تعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاه والأهداف، وتدفع العامل لإحداث التغيير الإيجابي، وتساعد على تحقيق الفعالية، بحيث أن القيادة توضح ما هو مطلوب إحداثه من تغييرات الإدارة تعمل على تنفيذها⁽²⁾.

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن دور القائد في المؤسسة لا يتوقف على ممارسة الإجراءات الإدارية التقليدية فحسب، بل يتطلب امتلاك مهارات وكفاءات للتأثير على الأفراد وتحويلهم إلى أعضاء فاعلين، بإمكانهم الاستجابة للتغيير والتكيف مع البيئة التكنولوجية الراهنة.

2- خصائص القيادة:

يمكن أن نستخلص من مجمل التعاريف الخصائص التالية للقيادة:⁽³⁾

– إنها عملية تفاعل اجتماعي، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار وموقف معين.

(1) Dr.manoj Kumar sharmaetal, Global Journaly management and Business Studies, India, Volume3, Number3(2013), pp309-318, Available at : <https://www.ripublication.com/gjmbsspl/gjmbssbv3n3spl-14.pdf>(12/09/2018)

(2) عبد الوهاب سويسي: مرجع سابق، ص 75.

(3) جبريل بن حسن العريشي وآخرون: هندسة القيادة التربوية وثقافة التغيير، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2015، ص ص 21-22.

- تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.
- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
- لها تأثير في مجموعات منظمة من الأفراد.
- إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة

3- مهارات القيادة:

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بمجموعة من الصفات أو المهارات التي تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المنظمة وهي كالآتي: (1)

3-1- المهارات التنظيمية:

وهذه المهارات يحتاجها القائد في التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة إستشرافا للمستقبل، وتقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره، وتنظيم أعمال التابعين له، كما أن القائد الذي يمتلك هذه المهارة يمكن أن يكون قادرا على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول لها.

3-2- المهارات الفنية:

تتعلق بالجانب التنفيذي، وغالبا ما تعكس المعرفة والخبرة، وهي مهارات يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية، أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدتها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات.

3-3- المهارات الإنسانية:

وهي اكتساب ثقة الأفراد وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط، وفي الميدان تظهر أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير، لأن أهداف العمل أساسا تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين.

(1) المرجع السابق، ص ص 23-25.

3-4- المهارات الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

4- أنماط القيادة:

يختلف القادة فيما يتعلق بممارسة مهام القيادة وتفاعلهم مع الأتباع، كما أن هناك الكثير من التصنيفات لأنماط القيادة التي تطرق لها الباحثون، يمكن ذكر ثلاثة نماذج منها كما يلي:

4-1- النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري):

وهو القائد الذي يجمع كل السلطات بيده، وينفرد بوضع السياسات والاستراتيجيات واتخاذ أغلب الإجراءات والقرارات عبر خطوط المؤسسة وأساليب الرقابة، فهو الذي يراجع كل شيء باستمرار ويتسلط على الأفراد ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره وقراراته وتنفيذها بدون مناقشة أو إبداء الرأي في المبادرة وينعدم بذلك مبدأ المشاركة، وبالتالي فإن عمل الجماعة بالكامل يتم بمعرفة القائد أو بالتوجيه المباشر من جانبه، كما يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام معالم كفاءة الموارد البشرية، وإلى خلق روح المعارضة والمقاومة من جانب بعض الأفراد⁽¹⁾.

4-2- النمط التراسلي (الفوضوي):

يتميز هذا الأسلوب بكون القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يبدو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة إزدواجية الجهود وإضاعة الكثير من

(1) نوري منير، مرجع سابق، ص ص 104-105.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار⁽¹⁾.

4-3- النمط الديمقراطي:

هذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الديكتاتورية، حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة⁽²⁾.

مما سبق عرضه يمكن القول أن ممارسات القيادة الكفأة والناجحة في ظل التطورات والتحديات التكنولوجية التي تواجهها المنظمات الحديثة لا تقتصر على استخدام السلطة وتنفيذ الإجراءات الإدارية الروتينية فحسب، بل تتطلب امتلاك قدرات فكرية ومهارات فنية تسمح لها بعملية التفاعل والتواصل لإزالة العقبات وتذليل الصعوبات، وتمكّنها من التأثير على الأفراد وتحويلهم إلى أعضاء فاعلين، بإمكانهم التجاوب مع الأفكار والرؤية الجديدة والانخراط في استراتيجيات التغيير التكنولوجي التي تتطلع المؤسسة إلى تجسيدها، بغرض المحافظة على نموها واستمرارها.

ثالثاً - الثقافة التنظيمية:

تهدف معظم المؤسسات المعاصرة إلى ترسيخ ثقافتها التنظيمية لدى مواردها البشرية باعتبارها إحدى الدعائم الأساسية المساهمة في توجيه سلوك أعضائها وزيادة درجة التزامهم نحو التغيير، والتكيف مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة الأعمال، ونحاول توضيح هذا العنصر كما يلي:

(1) قاسم شاهين بريسم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 30.
(2) فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص 234-235.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

ليس هناك تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية نظراً لاختلاف طبيعة القطاعات ونشاط المؤسسات، لذا نحاول أن نختار من ضمنها مايلي:

يعرف "Edgard.Schein" الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعها أو اكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى⁽¹⁾.

كما تشير الثقافة التنظيمية إلى كل ما يسود المنظمة من أنماط النشاطات والتفاعلات والمثل المشتركة والمشاعر والمعتقدات والاتجاهات والقيم، فضلا عن تقنيات وإجراءات وطرق العمل المستخدمة فيها⁽²⁾.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي عبارة عن مزيج من المكونات المختلفة حسب طبيعة ونشاط كل منظمة، والتي تهدف إلى توجيه سلوك أعضائها وخلق نوع من الانسجام بينهم، كما أنها تمتاز ببعض الخصائص كالحيوية والمرونة للتكيف مع المحيط الخارجي.

2- وظائف الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية العمود الأساسي في قيام أي منظمة والحفاظ على استمراريتها فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:⁽³⁾

(1) إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، ص 72.
(2) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات، إستراتيجيات ونماذج حديثة، الكتب الحديثة، الأردن ط1، 2009، ص 357.
(3) فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 94.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

- توحد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

3- محددات الثقافة التنظيمية:

- تتمثل محددات الثقافة التنظيمية فيما يلي: (1)
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- مستوى التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء ومعايير الأقدمية أو الوساطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2000، ص 152.

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

لقد تم الاتفاق عموماً على وجود نوعين أساسيين من الثقافة المنظمة، وهما الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، وقد وضع هذا التصنيف اعتماداً على عاملين أساسيين وهما الإجماع والشدة، وسوف نتطرق إلى مفهوم كل نوع من هذين النوعين كما يلي: (1)

4-1- الثقافة القوية:

هي الثقافة التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أفرادها، والذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم، فهي تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، وكلما ازداد قبول الأعضاء للقيم الجوهرية وتمسكهم بها كلما كانت الثقافة أقوى، وبذلك سيكون لها تأثيراً أكبر على سلوك أعضائها بسبب الدرجة العالية من المشاركة والشدة، مما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي وانخفاض في ميل العاملين لتترك المنظمة.

4-2- الثقافة الضعيفة:

وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، وإذا كان الأفراد في المنظمات التي تتميز بثقافة قوية يعرفون ما يجب فعله حتى دون وجود أنظمة وتعليمات مكتوبة، فإن الأفراد في المنظمات التي تكون ثقافتها ضعيفة يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم وينتقلون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

نستخلص مما سبق عرضه أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في نجاح المؤسسة وفعاليتها، وأنه كلما كانت طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة قوية وتمتاز بالحيوية والمرونة وتحظى بالقبول في أوساط الأفراد العاملين، وحاملة لقيم إيجابية، كلما ساهمت في توجيه سلوك أعضائها نحو قبول المخاطرة والاستجابة للتغيير، والالتزام بتنفيذ المبادرات

(1) إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 95-96.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

والاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة، بهدف مواكبة ومسايرة متطلبات البيئة التكنولوجية الحديثة.

2- مساهمة طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة:

تتطلب تنمية الموارد البشرية وتحسين مستوى أدائها التكنولوجي بالمؤسسة اللجوء إلى استخدام العديد من طرق التأهيل، كالاهتمام بالتدريب ومختلف أساليبه النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى مراعاة عملية التقييم والمتابعة للأداء، والتي يمكن التطرق لها كمايلي:

أولاً - تدريب الموارد البشرية:

مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في الحصول على أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فإن هناك مستجدات كثيرة في العمل على صعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع والخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين والمتعاملين مع المؤسسات، أو كلها مجتمعة مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الموارد البشرية على التكيف مع هذه التغيرات، والنظر في مدى جاهزيتهم وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام⁽¹⁾.

1- مفهوم التدريب:

التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع أوجه أخرى من النشاط كالتعليم، والتطوير فالتعليم هو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع، ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة، أما التدريب فهو نوع من أنواع التعليم، وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل التعليم تدريب.

يتضح مما سبق أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة

(1) نوري منير، مرجع سابق، ص 237.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

المتخصصة للفرد، أو بالأحرى تحسين الأداء، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة⁽¹⁾.

ويعرف التدريب على أنه: الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة⁽²⁾.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن التدريب نوع من أنواع التعليم المبرمج من طرف المؤسسة والذي يركز بشكل خاص على الجوانب التطبيقية والنواحي المهنية، بهدف تنمية مهارات الأفراد العاملين وتطوير قدراتهم للتمكن من أداء مهامهم وتنفيذ أعمالهم على أحسن ما يرام، في ظل ما تفرضه متغيرات البيئة التكنولوجية الحديثة.

2- أهم الفروق الأساسية بين التعليم والتدريب:

إن الترابط والتكامل بين مفهومي التعليم والتدريب لا يلغي وجود بعض التمايزات والاختلافات بينهما، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

(1) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 98.
(2) بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع 2015، جامعة الشلف، ص 274.

جدول رقم (1) حول الفروق الأساسية بين التعليم والتدريب

البيانات	التعليم	التدريب
التعريف العام للمفهوم	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق معرفي محدد.	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق تطبيقي محدد.
الهدف	بناء الشخصية العلمية الثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة ومواجهتها، والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو الدولة التي ينتمي إليها الأشخاص المعنيون.	بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة وتسخير منجزات الحضارة العلمية لخدمة وتطوير هذه الحياة بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو المنظمة التي ينتمي إليها الأشخاص المعنيون.
المكان والأجهزة المتخصصة	المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات.	المؤسسات التدريبية كالمعاهد والمراكز والإدارات التدريبية المتخصصة.
البعد الزمني	بعداً مرحلياً طويلاً، يعاد تنظيم وتطوير المناهج والعملية التعليمية ووسائلها وأشخاصها حسب المستجدات.	بعد آني وظرفي، وذلك حسب ظروف كل منظمة، وما تتعرض له أعمالها وأحوالها والعاملون فيها من تغييرات.
المسؤولية	تقع المسؤولية على أجهزة التعليم وإدارته، ثم على القائمين على وضع المناهج التعليمية.	تقع المسؤولية على أجهزة التدريب وإدارته وعلى المنظمات المختلفة.

المصدر: عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص ص 27-28.

3- الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب: (1)

- تتمثل أهم أسس التدريب فيما يلي:
- اعتبار التدريب وسيلة إلى غاية وليس غاية بحد ذاته.
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة إلى تدريب.
- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل، فمشكلة سوء الإختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
- تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب نوعية النشاط والوظيفة.
- التدريب نشاط مستمر مادامت المنظمة تعمل وتنتج، ولا ينفذ مرة واحدة في العمر.

4- أهمية وظيفة التدريب:

لقد تزايد الاهتمام بالتدريب وأصبحت الحاجة ملحة إليه، ذلك أن التدريب صار ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل، ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء، وتطوير قدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمؤسسة من ناحية أخرى.

كما أن التدريب يعتبر عملية مستمرة، بحيث كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته فهو بحاجة دائمة للحصول على معلومات ومهارات جديدة، ولهذا نجد أن كل المؤسسات تحرص كل الحرص على تدريب أفرادها وتحسين أدائهم، انطلاقاً من مبادئ المفهوم الحديث للتدريب وتحسين الأداء الآتية: (2)

- أن المورد البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة.
- أن المورد البشري في الأساس هو طاقة ذهنية.
- أن المورد البشري قادر على الابتكار والإبداع.
- أن المورد البشري شريك في المسؤولية.

(1) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 137.

(2) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 97-98.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

وتظهر أهمية التدريب للأفراد من خلال الأسباب التالية:(1)

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.
- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.
- إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف وإنشاء أخرى جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.
- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل، قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من المهرة، إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة.

5- أهداف التدريب:

تضع المنظمة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلال عملية التدريب والتطوير يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تطوير وتحسين المعارف والمؤهلات والسلوكيات.
- تنمية وتحضير العمال على القيام بالوظائف المستقبلية بشكل جيد.
- تسهيل التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار(2).
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعمال والشعور بالانتماء للمنظمة.
- تحسين فعالية أساليب العمل.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء بيروت، لبنان، 1997، ص 160.
(2) شريف إسماعيل، مرجع سابق، ص 158.

– رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة⁽¹⁾.

6- أنواع التدريب:

هناك أنواع عدة من التدريبات تختلف تقسيماتها باختلاف المعيار المعتمد في عملية التصنيف ومن أهمها ما يلي:

6-1- التدريب من حيث الهدف:

ويمكن تقسيم هذا الصنف إلى نوعين وهما:⁽²⁾

6-1-1- التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات:

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إضافة معلومات جديدة في التخصص الذي يمارسه الموظف أو العامل، ونظرا لضرورة مواكبة التطور العلمي والتقني فإنه لابد من إجراء تدريب لرفع كفاءة الموظف، بغرض إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية لتطوير العمل.

6-1-2- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:

وهذا النوع من التدريب يسعى لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة، أو للقيام بالواجبات ومسؤوليات جديدة خاصة في حالة الترقى أو النقل لوظيفة أخرى.

6-2- التدريب من حيث النوع:

ويقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:⁽³⁾

6-2-1- التدريب المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، كأعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل وغيرها، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من

(1) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 72-73.

(2) محمد عبد الوهاب حسن عشموي، مرجع سابق، ص ص 175-176.

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص 326-327.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال ويحصلون غالباً على شهادة فنية تسمح لهم بالتوظيف في المؤسسة.

6-2-2- التدريب التخصصي:

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، واتخاذ القرارات في شأنها.

6-2-3- التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة فرق عمل، وتنسيق، واتصال.

6-3- التدريب من حيث التطبيق:

ويمكن تقسيم التدريب وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:⁽¹⁾

6-3-1- تدريب نظري:

يعتمد على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات.

6-3-2- تدريب عملي:

ويعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات.

بناء على ما سبق يمكن القول أن التدريب يعد في عصرنا الراهن ضرورة ملحة باعتباره يركز على التنمية والاستثمار في أهم عنصر مؤثر في العملية الإنتاجية، ألا وهو

(1) صلاح صالح معمار: التدريب- الأسس والمبادئ- دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010 ص 15.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

المورد البشري، ولما له من علاقة مباشرة بتحسين فعالية الأداء وتصحيح الاختلالات ومعالجة المشاكل المرتبطة بالعمل، كما أنه لا يمكن استمرار المؤسسة في ظل تحديات التغير التكنولوجي المعاصر دون الاهتمام بتحسين أساليب العمل وتطوير طرق الأداء والعمل على عصرنتها لتتماشى مع المستجدات، وذلك نظرا لتقادم المعارف التقنية والمهارات الفنية للموارد البشرية، والتي تتطلب التحسين باستمرار عن طريق برمجة دورات تدريبية متخصصة تسمح باستيعاب أنظمة العمل الحديثة والتكيف مع الظروف والمعطيات الجديدة.

ثانيا - تقييم أداء الموارد البشرية:

تنشط مختلف المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة تكنولوجية متغيرة تحتاج إلى حالة من اليقظة والاستعداد الدائم لإعادة النظر في طريقة ونوعية أداء مواردها البشرية، لاسيما عند اقتنائها لتقنيات جديدة تقتضي رفع مستوى الأداء التكنولوجي، مما يستوجب الاعتماد على طرق التأهيل المناسبة، كعملية التقييم التي يتم بموجبها الوقوف على مواطن الخلل ونقاط الضعف والعمل على تحسينها وتطويرها لمسايرة تلك التغيرات الحاصلة، وبناء على هذا الأساس يمكن التطرق لهذا العنصر كما يلي:

1- مفهوم التقييم:

ذكر العلماء والباحثون تعاريف مختلفة لمفهوم تقييم الأداء نحاول أن نشير إلى أهمها كمايلي:

يعرف "كامل بربر" تقييم الأداء بأنه: عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل⁽¹⁾.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: يشير إلى النتائج المحصلة أو المحصل عليها من طرف الفرد مقابل الأهداف التي تم تحديدها سابقا⁽²⁾.

(1) كامل بربر، مرجع سابق، ص 125.

(2) -J-M.PERETTI, Ressources humaines et gestion des personnes, 4^{ème} édition, Edvuibert, paris, 2002. P 96.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن تقييم الأداء طريقة تمكّن الإدارة من الوقوف على المستوى الفعلي للموارد البشرية بالمؤسسة، وتحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية، التي من شأنها أن تؤدي مستقبلاً إلى تحسين وتطوير وضعية هذه الموارد بما يتوافق مع الأهداف المحددة ومتطلبات البيئة التكنولوجية.

2- أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم أداء العاملين إلى تحقيق ما يلي: (1)

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة، أو غير ذلك من الحوافز والعقوبات.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيهـم.
- المساهمة في تحديد الأعمال والمهام، أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- تحديد تكاليف العمل، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

3- معايير تقييم الأداء:

- يقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز أو محددات لتقييم الأداء ويمكن تقسيمها إلى ما يلي: (2)
- معايير نواتج الأداء، وتختص بقياس كمية وجودة الأداء.

(1) فاروق عبده فليـه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص 267-268.
(2) مراد نعموني، مرجع سابق، ص ص 128-129.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

- معايير سلوك الأداء، وذلك مثل معالجة شكاوى العملاء، وإدارة الاجتماعات وكتابة التقارير، والمواظبة على العمل، والتعاون مع الزملاء وغيرها.
- معايير صفات شخصية، مثل المبادأة والانتباه والدافعية والالتزام الانفعالي وغيرها.

4- الطرق الأساسية لتقييم الأداء:

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع أن هناك نوعان من الطرق، وهما الطرق التقليدية والطرق الحديثة نحاول أن نذكر أهمها فيما يلي:

4-1- الطرق التقليدية:

وهي الأكثر شيوعاً في الحياة العملية، حيث تستخدم تقارير تقييم الأداء، أو قياس كفاءة العاملين، وذلك من خلال نماذج مطبوعة يقوم القائم بالتقييم باستيفاء كافة البيانات المدونة بالنموذج عن الأفراد المقيمين، ويتضمن نموذج التقييم على عدد من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوسين وتصرفاتهم، ويتصل بعضها بالعمل والإنتاج⁽¹⁾. ومن أبرز هذه الطرق مايلي:

4-1-1- طريقة الترتيب العام:

يتطلب أسلوب الترتيب العام أن يقوم كل مدير أو مسؤول بترتيب العاملين معه من الأعلى أداء إلى الأدنى أداء (من الأفضل إلى الأسوأ)، ومن الممكن أن يكتب مدير الإدارة قائمة بأسماء العاملين، ثم يقوم بحذف أسماء العاملين أصحاب الأداء المتميز، والأسماء الباقية في القائمة هي التي تمثل أصحاب الأداء السيء، ويتضح مما سبق أن هذا الأسلوب يفتقر بشدة إلى وضوح المعايير المستخدمة في تحديد ماهية الأداء المتميز والأداء غير المتميز، ومن ثم فإن استخدام هذا الأسلوب قد يعرض المنظمة للمساءلة القانونية في حالة اعتراض أحد العاملين على نتائج التقييم⁽²⁾.

(1) محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، مرجع سابق، ص 192.
(2) عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 349.

4-1-2- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير:

وهي الأكثر استعمالاً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيًا إنشائيًا ومختصرًا، وقد يكون تفصيليًا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله⁽¹⁾.

4-1-3- طريقة التدرج البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع⁽²⁾.

4-1-4- طريقة التوزيع الإجباري:

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحى الطبيعي الذي يفترض أن أي ظاهرة تميل إلى التمرکز حول قيمتها المتوسطة، بينما يقل تمرکزها عند طرفيها، ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيّم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة 10% من عدد الموظفين، و 20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط، و 40% لمجموعة أدائهم متوسط، وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط، وأخيراً 10% لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيّم على إعطاء نسب محددة للمستويات المختلفة⁽³⁾.

4-2- الطرق الحديثة:

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى العيوب القديمة، ومن هذه الطرق مايلي:

(1) نوري منير، مرجع سابق، ص 347.

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 89.

(3) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 152.

4-2-1- طريقة القوائم:

حيث تقوم الإدارة بإعداد قوائم تضم عبارات تشرح جوانب كثيرة من سلوك العاملين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم، وعلى المقيم أن يختار العبارة التي تصف أداء الفرد ويكون ذلك إما بنعم أو لا، وعند الإتمام ترسل القوائم إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد أوزان لكل إجابة فيها حسب درجة أهميتها، ثم تجمع هذه الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد، وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها⁽¹⁾.

4-2-2- طريقة الإدارة بالأهداف:

يطلق عليها غالبا الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء، والتي تعني إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بمعنى أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف ويطلب من المرؤوسين تنفيذها وإنما يشركهم في تحديدها، وضبط الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تتجزأ خلالها، أما تقييم المرؤوسين فيتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الأداء وليس على السمات الشخصية تركز على الحاضر والمستقبل، كما أنها تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف، إلا أنها تتطلب مهارات في الصياغة وتحديدها بشكل واضح، كما يصعب قياس الأهداف النوعية في ظلها⁽²⁾.

4-2-3- طريقة تقييم الأداء 360 درجة:

يتيح هذا النوع من التقييم فرصة لمعرفة معلومات عن أداء الموظف أو العامل من التقارير الرسمية وزملاء العمل والموظفين في الإدارات الأخرى والعملاء، ومن الفرد نفسه وتكمن فائدة هذا التقييم أنه يجمع من الأشخاص الذين لديهم معرفة مباشرة بأداء الشخص من منظورات وزوايا مختلفة، وبالتالي تكون نتائج هذا التقييم أكثر صحة من التقييمات

(1) زاوي صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع جوان 2010، جامعة بسكرة، ص 14.
(2) المرجع السابق، ص 15.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

التقليدية المبنية على رأي المشرف فقط أو المدير بصورة انفرادية، كما أن معرفة وجهات نظر أخرى تساعد العمال على فهم نقاط القوة والضعف ويمكنهم تغيير السلوكيات بسرعة⁽¹⁾.

5- صعوبات تقييم الأداء:

هناك الكثير من الأخطاء المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواء ما تعلق منها بالقائم على العملية التقييمية، أو ما يخص المعايير المعتمدة، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:⁽²⁾

- **معايير التقييم:** عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي عن الأداء أو عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، أو عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العمال.

- **خصائص وصفات المقوم:** يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الإجتماعي.

- **التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية، مما يضيع النتائج الحقيقية للعملية وبعدها عن الهدف المسطر.

- **أثر الهالة:** وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس ، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ومصداقيتها.

- **النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا ما يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- **التحيز الشخصي:** وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

(1) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 103.
(2) مراد نعموني، مرجع سابق، ص ص 137-138.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن عملية تقييم الموارد البشرية بالمؤسسة يجب أن تتم عبر فترات زمنية منتظمة، ويراعى فيها جميع شروط الشفافية والموضوعية والحياد والتي تهدف لاكتشاف نقاط القوة والضعف والوقوف على مواطن الخلل والعمل من أجل تداركها وعلاجها في المستقبل، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للأفراد العاملين والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.

3- الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين ودوره في اكتساب المعارف التقنية والمهارات الفنية:

تتطلب عملية تطوير قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة وزيادة معارفهم التقنية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية الاهتمام باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وتوظيفها في بيئة العمل، والسعي للاستفادة من معارف وتجارب الخبراء والمؤسسات الرائدة في الميدان، وبناء على هذا يمكن التطرق لهذا العنصر كمايلي:

أولاً - استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في العمل:

أصبح التحكم في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة والعمل على استخدامها في مجال العمل ومختلف الأنشطة الأدائية والعمليات الإنتاجية ضرورة ذات أهمية قصوى، نظرا لما تمتاز به هذه التقنيات من خصائص وما تقدمه من خدمات ونتيجه من معلومات، والتي من شأنها أن تساهم في تطوير قدرات الأفراد العاملين وإكسابهم للمهارات الفنية، التي تمكن المؤسسة من النمو والتطور في خضم متطلبات التغير التكنولوجي المعاصر.

1- مفهوم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة:

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها: كل ما ترتب عن الاندماج بين تكنولوجيا الحاسب الآلي والتكنولوجيا السلكية واللاسلكية والإلكترونيات الدقيقة والوسائط المتعددة، من أشكال جديدة للتكنولوجيا ذات القدرات الفائقة على إنتاج وجمع وتخزين ومعالجة ونشر

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

واسترجاع المعلومات بأسلوب غير مسبوق، يعتمد على النص والصوت والصورة والحركة واللون وغيرها من مؤثرات الإتصال التفاعلي الجماهيري والشخصي معا(1).

كما تعرف بأنها: كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها، وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة، ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها، وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدمات التكنولوجيا في الأنظمة والمؤسسات، إضافة إلى البرامج والحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف، وتسويق المنتجات والخدمات، وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات(2).

يتضح من خلال هذه التعاريف أن هناك اندماج وتكامل بين مختلف وسائل تكنولوجيا الاتصال وأجهزة تكنولوجيا المعلومات، مما شكل كيانا جديدا متحدا ومتفاعلا ذات قدرات فائقة، حيث بمقدوره توفير المعلومات ومعالجتها وتخزينها وعرضها بمختلف الطرق والأشكال، وبسرعة كبيرة وجودة عالية، مما يسمح للمؤسسات باستغلال خدماتها وبرامجها في القيام بأعمالها وأداء وظائفها.

2- أهم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة:

هناك العديد من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة التي تقوم مختلف المؤسسات باستخدامها في مجال العمل، والتي توفر حلاً للكثير من المشكلات والصعوبات يمكن الإشارة إلى أهمها كما يلي:

2-1- الحاسوب:

إن الحاسوب كجهاز في قدرته على الاستجابة يعتمد على تكوينه وتركيبه من أجزاء مستخدمة لإعطاء الأداء الوظيفي المطلوب، ويتكون من الأجزاء الصلبة والأجزاء المرنة(3):

(1) رحيمة الطيب عيساني: الوسائط التقنية الحديثة وأثرها على الإعلام المرئي والمسموع، سلسلة بحوث ودراسات إذاعية وتلفزيونية، الرياض، 2010، ص 29.

(2) مزر شعبان العاني: نظم المعلومات الإدارية- منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 ص 63.

(3) فائق محمد سرحان الزويني، إبراهيم عبد الله عيدان، مرجع سابق، ص ص 37-38.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

أ- الأجزاء الصلبة (Hardware): أو الوحدات والبطاقات الإلكترونية والأجهزة الميكانيكية المكونة للحاسوب، والغرض من وجود الأجزاء الصلبة هو تخزين وإرسال البيانات ضمن تسلسل محدد، وهي بشكل عام كثيرة ومتنوعة وتعتمد في استخدامها على نوع العمل والسعة وسرعة الأداء المطلوبة، وبناء على نوع الأجزاء الصلبة تتحدد كلفة الحاسوب وتتناسب بشكل مباشر ورئيسي مع السرعة المطلوبة لمعالجة البيانات والتي تقاس في الوقت الحالي بوحدة الغيغا هيرتز، مما يعطي انطبعا عن سرعة التطور في مجال تقنيات الحاسوب، وتقسّم الأجزاء الصلبة المطلوب توفرها في جهاز الحاسوب النموذجي إلى الوحدات الرئيسية، وأدوات إدخال المعلومات، وأدوات إخراج المعلومات، ووحدات الإتصالات والملحقات الإضافية للحاسوب.

ب- الأجزاء المرنة (Software): أو البرمجيات والتطبيقات المستخدمة عليه والتي تعطي المنطق المطلوب للحاسوب وهي متنوعة ومستمرة في التطور.

2-2- الهاتف النقال:

الهاتف النقال هو جهاز اتصال يختلف حجمه من نوع لآخر، يسمح ببيت واستقبال مختلف المكالمات الهاتفية والرسائل النصية والصور بسرعة كبيرة، وهذا عن طريق شريحة إلكترونية مرتبطة بشبكة الإتصالات الرقمية⁽¹⁾.

لقد أدت الاكتشافات والتحسينات إلى زيادة فائدة الهاتف وتعدد استخداماته، باعتباره الأداة الإتصالية المعبرة عن توق الإنسان للتفاعل والتواصل والتقارب مع الأفراد والجماعات إضافة لكونه أداة إنتاجية للمجتمعات الصناعية، وأداة توصيل خدمات المجتمعات والمؤسسات المعلوماتية، ومن التحسينات الحاصلة على الهاتف مع التطورات التكنولوجية وعصر العولمة استخدام الشبكة الرقمية والهاتف النقال⁽²⁾.

(1) عايد كمال: تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتأثيراتها على قيم المجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع الإتصال، جامعة تلمسان، 2016/2017، ص 104.
(2) مجد هاشم الهاشمي، مرجع سابق، ص 263.

2-3- الإنترنت:

إن الإنترنت هو أشهر وسيلة معلوماتية تفاعلية، وهي عبارة عن شبكة تواصل ضخمة تضم بداخلها مجموعة كبيرة من الشبكات الفرعية المعلوماتية العمومية والخاصة، التي تتصل ببعضها البعض، وهي تتكون من معدات تقنية تتمثل في خطوط الإتصال الهاتفي وخطوط الكابل والألياف الضوئية وكذلك الأقمار الصناعية، دون أن ننسى البرمجيات التواصلية من ويب وبريد إلكتروني، بالإضافة إلى العامل البشري الذي يتمثل في مديري الشبكات ومنتجي الخدمات الإلكترونية⁽¹⁾.

3- أسباب التسارع نحو استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد أوضح (Turban) أن هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات نحاول أن نذكر منها ما يلي:⁽²⁾

- **تعقد وتقلب بيئات الأعمال:** إن البيئة التي تعمل في ظلها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتقلبا، فالتقدم في الإتصال والتكنولوجيا خلق العديد من التغيرات فضلا عن التغيرات الأخرى الناتجة عن العوامل السياسية والإقتصادية، مما جعل المنظمات تقوم بالأنشطة الهادفة إلى تحسين وحماية عملياتها كإعادة الهندسة، وتحسين عملية التنبؤ، وبناء تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات كأداة مدعمة لكل هذه الأنشطة لضمان بقاء المنظمة واستمرارها في بيئة تتميز بالتعقد وعدم الاستقرار.

- **المنافسة القوية والإقتصاد العالمي:** إن الضغوط التي تمارس من قبل المنظمات الدولية وكذلك من التكنولوجيات المتقدمة، كل هذا أدى إلى حدة المنافسة العالمية، هذه الأخيرة التي أصبحت لا تركز فقط على الأسعار وإنما على الجودة، مستوى الخدمة، سرعة التسليم وتقديم منتجات حسب طلب العميل، وفي هذا الإطار تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات العالمية في الحصول على مزايا متعددة كتحسين الإنتاجية، رفع مستوى الخدمة وزيادة الربحية.

(1) عايد كمال، مرجع سابق، ص ص 73-74.
(2) سحانين الميلود، مرجع سابق، ص ص 36-37.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

- **العولمة:** تمثل أهم العوامل المؤدية إلى زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه الأخيرة التي تعد المحرك الرئيسي للمنظمات، من خلال استخدام الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصالات والثورة المعلوماتية كطاقة مولدة ومحركة للعولمة بكل ما تحمله من تقنيات جديدة وأساليب حديثة، وذلك عبر التجارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني.

4- فوائد استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة:

- يمكن تحقيق فوائد عديدة من استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف القطاعات العمومية والخاصة ومن أهمها ما يلي:⁽¹⁾
- خفض تكاليف تعقيد الإنتاج وإزالة أثر الميزة التنافسية الناجمة عن اقتصاديات الحجم.
 - تحقيق إنسيابية المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل المؤسسة.
 - تزويد العاملين بما يحتاجونه من معلومات دقيقة في مواقع التنفيذ حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.
 - التنسيق بين جهود العاملين في المؤسسة.
 - تمكين القيادة العليا من إيصال توجيهاتها وأفكارها وخصائصها إلى العاملين في الوقت نفسه.
 - تهدف إلى استكمال النقص في قدرات الإنسان وقواه.
 - تهدف تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى حل المشكلات التي تواجه أفراد العاملين.
 - جعل الإتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل كلفة.
 - توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
 - توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وأفضل.
 - تعزيز المساءلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير.
 - تقديم خدمات أفضل للموظفين.

(1) داودي أحمد: دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص 135.

- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة تعتبر في عصرنا الراهن مكونا أساسيا وعنصرا فاعلا وأداة من الأدوات التي تساهم في تطوير قدرات الموارد البشرية وزيادة كفاءتهم المهنية والفنية، وذلك نظرا لما توفره من معلومات وتقدمه من خدمات، وما تمتاز به من قدرات فائقة كالحواسيب والأجهزة الإلكترونية ومختلف البرامج التطبيقية، التي تساعد في عمليات التصميم والإنتاج والإدارة والتنظيم والترويج والتسويق وغيرها، خاصة في ظل ما تعيشه المؤسسات من تقلبات وتحديات يفرضها التغير التكنولوجي المتسارع.

ثانيا-المشاركة في الندوات والملتقيات العلمية:

إن من أهم السبل التي يمكن أن تساهم في تطوير قدرات الموارد البشرية وترفع من مستوى معارفهم التقنية الاهتمام بالمشاركة في الندوات والملتقيات العلمية المتخصصة في مجال التكنولوجيات المتطورة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، والتي تنظم من طرف مختلف المؤسسات العامة والخاصة وبالتنسيق مع المؤسسات الجامعية ومراكز البحث العلمي، حيث من خلال هذه اللقاءات تتم عملية التفاعل والتواصل وتبادل المعارف واكتساب الخبرات الجديدة التي يحتاج إليها الأفراد العاملون بالمؤسسة.

1- مفهوم الندوات العلمية:

تعرف الندوات بأنها: عبارة عن اجتماع رسمي يلتقي فيه مجموعة من الأفراد لمناقشة موضوع ما يهمهم أمره ويكونون مختصين به، كما يكون اجتماعهم في مكان وزمان محددين، وقد يكون الموضوع الذي سيتم النقاش حوله أدبيا، أو اجتماعيا، أو ثقافيا أو علميا، وما إلى ذلك⁽¹⁾.

(1) عبد الله حسن مسلم: مهارات الإتصال الإداري والحوار، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2015 ص 127.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

كما تعرف الندوات بأنها: صورة مصغرة للمؤتمرات، وهي تضم في الغالب النخبة من قادة الرأي والفكر وأهل المعرفة، ويحضرها جمهور صغير لدراسة موضوعات محددة ذات صفة سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو علمية أو غيرها وتتعدّد هذه الندوات بصفة مستمرة في كافة الدول على المستوى المحلي أو الإقليمي والدولي، وتهدف إلى تبادل الخبرات والتجارب واتخاذ التوصيات لتطبيقها بصفة جماعية⁽¹⁾.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الندوات وسيلة تتيح الفرصة لاتصال مجموعة من الأفراد ذوي الاهتمام والاختصاص على المستوى المحلي أو الدولي، لمناقشة موضوع من المواضيع ذات العلاقة بمجال من المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو العلمية والتكنولوجية، بهدف تبادل المعارف واكتساب الخبرات الجديدة.

2- عناصر الندوات:

- موضوع الندوة: ويقصد به طرح مشكلة علمية، أو قضية طبية، أو فلسفية أو أدبية نقدية بهدف حلها.

- مدير الندوة: وهو المقرر الذي يدير فقرات الندوة ويربط بينها، ويجب أن يتمتع بالخبرة، والإطلاع الجيد بالموضوع، والقدرة على التلخيص واستخلاص النتائج وغير ذلك.

- الأعضاء المشاركون في الندوة: ويقصد بالمشاركين المختصين والأكاديميين ومن لهم علاقة بموضوع الندوة.

- الجمهور: وهم المهتمون والمتخصصون، ومن لهم علاقة بموضوع الندوة⁽²⁾.

(1) أحمد العبد أبو السعيد: إعداد وتنظيم المؤتمرات والندوات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2014، ص 07.

(2) الندوات: مفهومها وآليات تنظيمها والأهداف المرجوة منها، إعداد فريق الرصد والمتابعة في المؤسسة السورية للدراسات وأبحاث الرأي العام، 2020/09/10، ص 08، متاح على:

www.syriainside.com/articles/181 (07/12/2021)

3- أهمية الندوات والملتقيات:

وإذا تعرضنا لأهمية الندوات والملتقيات بمختلف أنواعها وتعدد مواضيعها يمكننا القول بأن أهميتها تكمن فيما يلي: (1)

- سرعة اتخاذ القرارات حول مشكلات قائمة أو مستقبلية.
- طرح أفكار كثيرة ومتنوعة حول مشكلة معينة أو موضوع حيوي.
- ابتكار حلول غير مسبقة لمشكلات ملحة مستقبلية.
- تبادل الأفكار والآراء بين المتخصصين.
- فرصة لإعطاء مجموعة من المعلومات والبيانات الخاصة بموضوعات معروضة للبحث والدراسة.
- تحديد أنسب البدائل لحل مشكلة معينة قيد البحث والدراسة.
- وسيلة فعالة لتنمية التفاهم بين المؤسسات وبعضها البعض على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.
- تضيق الفجوة بين النظرية والتطبيق.
- توقع مشكلات مستقبلية ومحاولة استشراق حلول عملية لها.
- زيادة التعاون المثمر بين مختلف مراكز البحث على المستويين المحلي والدولي.
- رفع معنويات المشاركين.
- الشعور بالثقة والأمان.

4- عوامل نجاح الندوات:

- لنجاح ندوة ما فلا بد من توفر مجموعة من العوامل منها: (2)
- الإعداد الجيد للندوة من حيث اختيار الموضوع، وتوزيع الأدوار بين مديريها وأعضائها، وتحديد مكانها ومدتها ووقتها، بالإضافة إلى وجود لجنة للاتصال بمقرها.
 - تحديد وقت محدد لكل مشارك في الندوة.
 - إبراز النقاط الرئيسية والهدف من الندوة.

(1) أحمد العبد أبو السعيد، المرجع السابق، ص ص 13-14.

(2) عبد الله حسن مسلم، المرجع السابق، ص 138.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

– استخدام أساليب محددة في الندوة مثل: الانضباط الذي يعني احترام موعد بدء الندوة وموعد نهايتها، والتنظيم، حيث يعلم كل مشارك في الندوة مهمته وينفذها في وقتها المحدد، وغيرها من الأمور كالكفاءة والتنشيط.

يتضح مما سبق ذكره أن الندوات العلمية تعد آلية من الآليات التي تتيح الفرصة للاحتكاك بذوي الخبرة والمعرفة وأهل الاختصاص من مختلف المؤسسات المحلية والأجنبية ومراكز البحث العلمي، مع إمكانية إجراء الحوار وإثارة النقاش حول العديد من المواضيع والقضايا المتعلقة بالتكنولوجيات المعاصرة ذات الاهتمام بنشاط المؤسسة، والأساليب الفنية الحديثة المستخدمة في طرق الأداء وعمليات الإنتاج، بغرض تبادل الأفكار والمعلومات والاستفادة من عرض التجارب واكتساب الخبرات التي تساهم في تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثالثا - الاستفادة من معارف وتجارب الخبراء والمؤسسات:

يقتضي مواكبة عصر المعرفة وتمكين الموارد البشرية في المؤسسة من التكنولوجيات الحديثة السعي لتعلم واكتساب معارف الآخرين، ونقل تجارب الخبراء والمؤسسات الرائدة ومحاولة الاستفادة من برامجها في ميدان تنمية الموارد البشرية، باستخدام مختلف الوسائل المتاحة والاعتماد على مصادر نقل المعرفة المتعددة، ويمكن توضيح هذا العنصر كما يلي:

1- مفهوم نقل المعرفة:

يبدو أن مفهوم نقل المعرفة بسيط، إلا أن تنفيذه في الإطار التنظيمي ليس كذلك ويعود هذا إلى أن بعض المنظمات لا تعرف ما تمتلك من معرفة، كما أن لديها غالبا عوامل داخلية تعيق نقل الأشكال المختلفة للمعرفة بين مواقعها المتعددة، وتعرف عملية نقل المعرفة بأنها: "اكتساب المعرفة من حالة معينة وتطبيقها في حالة أخرى، حيث يعبر المكان الذي تكتسب منه المعرفة بالإطار التعليمي، والمكان الذي تطبق فيه المعرفة بنطاق النقل"⁽¹⁾.

(1) داوود سليمان المحمد: نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص 57.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

كما تم تعريف نقل المعرفة بأنها: "العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة، باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح، وبالتالي تساعد على اقتسام المعرفة ووضعها بطرق تزيد من تحسين الأداء"⁽¹⁾.

تشير هذه التعاريف إلى أنه بالإمكان اكتساب المعرفة والحصول عليها من مختلف المصادر المتاحة، والعمل على توظيفها في الميدان وتطبيقها في المؤسسة بشكل صحيح إذا ما توفرت الشروط المناسبة للقيام بذلك، بهدف تطوير قدرات الموارد البشرية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية.

2- أنواع المعرفة:

هناك عدة تصنيفات للمعرفة، من أهمها تصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:⁽²⁾

أ- المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى، التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والحديث، وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

ب- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، بحيث أنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الإجتماعي.

3- مصادر نقل المعرفة:

تحدث (Marquardt) عن وجود مصدرين للمعرفة في المؤسسة، وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

(1) R.Beriyman, Knowledge management in virual organization : Astudy of Best practices Knowledge Transfer Model, P H.D Thesis , university of North Texas May 2005, p 13-18.

(2) محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، مرجع سابق، ص 221.

3-1-1- المصادر الداخلية:

توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة أن تحصل بها على المعارف وفيما يلي بعض هذه المصادر: (1)

3-1-1-3- الفرد العامل بالمؤسسة: يعتبر الفرد العامل في أي مجال مصدرا للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعا في العمل، فمثلا استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بـ " رأس المال الفكري " وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

3-1-2- فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزن بقدرات إبداعية، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمت اليابان هذا الأسلوب ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية، من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

3-1-3- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، ومثال على ذلك التسويق وبحث تطوير المنتجات، حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

3-2- المصادر الخارجية:

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة ومن بين هذه المصادر: الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات

(1) سلوى أمين السامرائي: متطلبات التحول نحو الإقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، أبريل 2004، جامعة الزيتونة الأردن، ص 02.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى ، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة... (1).

4- شروط نقل المعرفة:

تقتضي عملية نقل المعرفة شروطا معينة تقوم عليها، لأننا نحتاج إلى فهم أغراض الأعمال والرؤية والإستراتيجية والبيئة وتحديد مجالات المعرفة، وفهم كيفية الحصول والمحافظة عليها، ثم نقلها ونشرها وإعادة استخدامها، ولا تتم إلا بالشروط التالية: (2)

- قيام تعاون وتبادل بين مورّد المعرفة والمستورد للمعرفة تمهيدا لإتمام هذا النقل وهذا يعتمد على المفاوضات السابقة لهذا النقل، فهو من أصعب المهام لأنه يقتضي توفر الخبرة الخاصة لهذه العملية.

- النقل يتم عن طريق تراخيص استغلال براءات اختراع، أو علامات تجارية، أو اتفاقيات المعرفة الفنية، والتراخيص هي اتفاق بين المورد والمستورد بأن ينقل معرفة ويستخدمها في إنتاج سلعة معينة أو تطويرها، أو تركيب الآلات أو أجهزة، أو تقديم خدمة وغيرها.

- توافر الوسيلة، بحيث تكون الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها مع توافر الحافز لنقلها.

5- معوقات نقل المعرفة:

إن تسهيل عملية نقل المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات اليوم إلا أن هناك معوقات تحدّ من عملية النقل، ويعدد (Huseman 1999) و (Goodman coakes 2003) أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة بما يلي: (3)

(1) هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة، مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 63.
(2) عواطف شاكر: أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة، دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون 2012، ص 234.
(3) داوود سليمان المحمد، مرجع سابق، ص 65.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.

- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة المشاركة بالمعرفة وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.

- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.

- مشاركة المعرفة الخطأ و تعريض المنظمة والآخرين للضرر.

- الشعور بالغبين والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون في الحصول على فائدة من المشاركة، وقد يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضا ينتظرهم.

مما سبق ذكره يمكن القول أن الاستثمار في المعرفة ومحاولة جلبها للمؤسسة باستخدام شتى الوسائل والطرق المتاحة أصبح في غاية الأهمية في ظل تحديات التغير التكنولوجي المعاصر، لاسيما وأن مصادر نقل المعرفة ومشاركتها الآخرين أصبحت متعددة بفضل ما تتيحه مختلف وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وأنه بالإمكان التفاعل والتواصل مع مختلف الأطراف والجهات المعنية للحصول على معارف في شكل خبرات فنية، أو استشارات، أو تجارب وأبحاث، مما يساهم في تطوير القدرات الذاتية وتعلم المهارات المطلوبة للتكيف مع الظروف المتغيرة والمعطيات الجديدة.

4- أهم الآليات المطلوبة لتمكين العنصر البشري من مواجهة تحديات التغير

التكنولوجي المعاصر:

تقتضي تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ومواجهة تحديات التغير التكنولوجي المعاصر العمل على إعداد وتنفيذ العديد من الخطط والاستراتيجيات التي بإمكانها أن تساهم في رفع التحدي، والتي من ضمنها تبني منهج التحسين المستمر، والاهتمام بأسلوب الإبداع والابتكار، وتطبيق معايير الجودة الشاملة، وسنحاول التطرق لهذه العناصر كما يلي:

أولاً - تبني منهج التحسين المستمر:

تسعى أغاب المنظمات لتحسين أداء مواردها البشرية للوصول إلى مستوى من النمو يساعدها على البقاء في ظل التنافسية والعولمة والتكنولوجيا الجديدة التي تجتاح العالم اليوم مكثفة جهودها في الاستمرار في برامج التحسين والتطوير المستمر، نتيجة للضغوط التي تتعرض لها سواء من المنافسين أو الزبائن، ورغبة في التوسع في الأعمال تسعى لتطبيق مدخل التحسين والتطوير المستمر (1).

1- مفهوم منهج التحسين المستمر:

يعرف التحسين المستمر بأنه: فلسفة توضح دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة، والتي تتضمن كل فرد في المنظمة، بحيث تجعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية، وذلك بما يمكن من تغييرها وتعديلها وتحسينها... (2).

كما يعرف بأنه: مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة، وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل (3).

نستنتج من خلال هذه التعاريف أن تطبيق منهج التحسين المستمر يسمح للمؤسسة بإحداث تطوير وتغيير بطريقة تدريجية، وذلك تفادياً للمخاطرة، بحيث يمس بعض الجوانب البسيطة والجزئيات الصغيرة على مستوى المدخلات والعمليات، وبمرور الوقت تكتسب الفعالية وتمتلك مقومات الكفاءة المطلوبة لمواجهة التحديات التي يفرزها التغير التكنولوجي المعاصر.

(1) أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص 256-257.

(2) أحمد محمد غنيم : المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية مصر 2008، ص ص 20-21.

(3) مهند عبد الرحمان، رشا عدنان أحمد: أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 231.

2- متطلبات وأهداف التحسين المستمر:

يجب أن ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الإدارة على جميع المستويات التنظيمية كما يتطلب التحسين المستمر تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الأجل للتحسين، وأن مسؤولية الإدارة هي تشجيع وتبني عملية تغيير ثقافة التنظيم، وهذا يتطلب مايلي: (1)

- تطوير رؤية إستراتيجية وتكتيكية للمؤسسة بمشاركة العاملين المساعدين.
- تطوير أنماط إدارية تشجع على الثقة والتعاون.
- المحافظة على الهدف خصوصاً خلال الأوقات الصعبة.
- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
- تطوير نظام للحوافز يشجع على التعاون.
- تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل والأجل القصير.
- وضع برامج تدريب مستمرة.
- الاعتراف بالإنجازات عن طريق تدعيم الجهود الجماعية والجهود الفردية.

ويتمثل هدف أسلوب التحسين المستمر في الوصول إلى الإتقان الكامل، عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، وبالرغم من أن الإتقان الكامل يعتبر هدف يصعب تحقيقه، لكن يجب أن تبذل مجهودات للوصول إليه.

3- خطوات منهج التحسين المستمر:

إن أول من وضع خطوات التحسين المستمر هو « Walter Shewhart » في عام 1920 ، وعززت وطوّرت بشكل فعال من قبل « Edwards Deming » في عام 1950 وتتمثل في أربعة خطوات تسمى دورة (PDCA) وهي كالاتي: (2)

- التخطيط (Plan): في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.

(1) خراز الأخضر: تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان 2018-23017، ص ص 85-86.
(2) مهني عبد الرحمان، رشا عدنان أحمد، المرجع السابق، ص 233.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

- التنفيذ (Do): في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.
- التقييم والفحص (Check): في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية، وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
- التحسين (Act): في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج، ونعود إلى المرحلة الأولى وهكذا.

4- النتائج المتوقعة من تطبيق التحسين المستمر:

- تتمثل أهم النتائج المتوقعة من تطبيق عملية التحسين المستمر فيما يلي:⁽¹⁾
- تخفيض في زمن التشغيل بما يقارب 50-70%.
- زيادة في الكفاءة بما يعادل 20-40%.
- تخفيض في التكلفة من 20-40%.
- تقليل للأخطاء بنسبة 40-60%.
- تقليل في المساحة المستخدمة بنسبة 50%.
- تحسّن ملموس في معنويات العاملين.
- تمكين الموارد البشرية.
- اكتشاف قدرات وإمكانات جديدة.

على ضوء ما تم عرضه يمكن القول أن أسلوب التحسين المستمر يعد بمثابة إستراتيجية طويلة المدى، تعمل المؤسسات الرائدة أو التي تتطلع لإحداث النمو والتطوير على تطبيقها بطريقة تدريجية وفق خطوات صغيرة، تتم على مستوى المدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي عادة ما تستغرق فترات طويلة من الزمن تفادياً لإجراء تغييرات جوهرية تشكل خطراً على كيان المؤسسة، بحيث تهدف أساساً لتطوير قدرات الموارد البشرية لتحقيق النجاح والتميز في ظل بيئة تكنولوجية غير مستقرة.

(1) محمد مصطفى حسن وآخرون: دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الإنتاجية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد الثلاثون (تشرين الأول) 2020، جامعة القاهرة، ص 10.

ثانيا - تفعيل الإبداع والإبتكار في المؤسسة:

- إن التقدم التكنولوجي ووقعه المتسارع والمستمر يدفع المنشآت على اختلاف أنواعها - سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو إنتاج خدمي - إلى تطوير طرائق عمل أو تركيب تجهيزات جديدة وتبني تكنولوجيا أكثر تقدما، لكي تستمر في السوق في ظل بيئة تنافسية حادة(1).

1- مفهوم الإبداع والإبتكار:

يعرف الإبداع بأنه: إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات، أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة، أو كفاءات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة(2).

ويعرف الإبتكار بأنه: قدرة الفرد على إيجاد أفكار أو أساليب أو مفاهيم جديدة وتنفيذها بأسلوب جديد غير مألوف لدى الأفراد الآخرين، على أن تتناسب مع موقف معين، كما يعبر عن قدرة الفرد على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة بطريقة مستحدثة وفريدة(3).

تشير هذه التعاريف إلى أن مصطلحي الإبداع والابتكار مترادفان ومتداخلان في نفس الوقت، بحيث يصعب الفصل بينهما، فيعبر الأول عما هو فكري ونظري، بينما يرتبط الثاني بما هو إنتاجي وتطبيقي، فإذا كان الإبداع يتمثل في قدرة الفرد على إيجاد أفكار جديدة، فإن الإبتكار يتعلق بمدى قدرة تنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع.

2- الفرق بين الإبداع والإبتكار:

الإبداع والإبتكار وجهان لعملة واحدة، أما الفرق بينهما فيمكن تلخيصه في الجدول الآتي:(4)

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 147.

(2) Paul champsaur, l'innovation dans les entreprises, institut national de la statistique et des etudes économiques, statistique publique N°67, France, 2002, p5.

(3) الحسن علي الوزير: الإبداع والابتكار، دليل لكل رواد الإبداع والابتكار، 2020، ص 17، متاح على:

www.noor-book.com.pdf (20/07/2021)

(4) المرجع السابق، ص 18.

الإبداع	الابتكار
يتمثل في القدرة على إيجاد فكرة غير عادية.	يتمثل في القدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي.
الإبداع ناتج عن المخيلة.	الابتكار ناتج عن العمليات الإنتاجية.
من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع.	من الممكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه، حيث أنه يتعلق بالإنتاج والأداء.
إيجاد أفكار جديدة.	إيجاد شيء على أرض الواقع يكون جديداً وفريداً مثل السلع في السوق أو الخدمات.
لا تحتاج عملية الإبداع إلى تكاليف مالية.	بما أن الابتكار يتمثل في عمليات التنفيذ فمن الطبيعي أن يحتاج إلى تكاليف مالية.
لا يخشى فيه من الوقوع في المخاطر.	هناك احتمالية للوقوع في المخاطر، كفشل تنفيذ الفكرة الإبداعية مثلاً.

3- أهمية الإبداع في المؤسسة:

في ظل بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الإبداع والابتكار جوهرية من أجل البقاء وذلك لكون بقاء المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية هدف رئيسي، فالمنظمة التي لا تملك القدرة على الإبداع والابتكار في مجال عملها ستواجه- بالتأكيد- تحديات كبيرة وصعبة وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم، لهذا فإن الإبداع والابتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق⁽¹⁾.

4- أنواع الإبداع:

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، فإننا لا نرى مانعا من التركيز على البعض منها، وقد يكون في اعتقادنا الأهم ألا وهو: (2)

(1) نيفين حسين محمد، مرجع سابق، ص 09.
 (2) عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2015، ص ص 28-29.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

4-1- الإبداع التكنولوجي: حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحداً من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، ومن ضمن تعاريفه، أن الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق، أو طريقة جديدة لخدمة معينة.

4-2- الإبداع التنظيمي: المقصود به إحداث التجديد في التنظيم وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، وإن هذا النوع الإبداعي غير مادي وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.

4-3- الإبداع في الخدمة: المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين.

4-4- الإبداع في مجال التسويق: يعنى به خلق منافذ وطرق جديدة للتسويق،...إلخ.

5- مستويات الإبداع:

للإبداع مستويات لا بد من تحقيقها حتى تتمتع المنظمة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها، ويمكن تلخيص مستويات الإبداع في المنظمة بالآتي: (1)

5-1- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع.

5-2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) اعتماداً على خاصية تبادل الرأي والخبرة ومساعدة

(1) حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 354.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

بعضهم البعض، والذي يتأثر بعدة عوامل منها المشاركة، والالتزام بالتميز في الأداء، ودعم الإبداع.

5-3- الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الناتج عن الأفراد والجماعات في المنظمة.

6- طرق اعتماد الإبداع في المؤسسة:

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات من مؤسسة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (إمكانيات بشرية ومالية وغيرها)، إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق، من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، وتمثل خمسة طرق: (1)

6-1- التطوير الداخلي:

بحيث يتم تجسيد الإبداع من داخل المؤسسة، خاصة عن طريق البحث والتطوير وهي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع، والتي تمنح للمؤسسة أكثر استقلالية في حالة نجاح الإبداع، لكنها كذلك الأكثر خطورة فهي طويلة في المدى وتكلفتها عالية، ومعرضة لخطر تقليد المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة، ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي:

- اقتراحات وابتكارات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة.
- أرضية محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد.
- تعاون وتنسيق داخلي.

6-2- عقود التعاون:

تعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسة، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة، ومن الأخطار

(1) مانع سيرينة: مرجع سابق، ص ص 11-13.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

الناجمة عن الإبداعات، والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها وتتلخص الإيجابيات الناتجة من اتفاقيات التعاون في:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي.
- تخفيض مدة دوران الإبداعات.
- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

6-3- النمو الخارجي:

إن اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تَمَلُّك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية، وذلك بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو تَمَلُّك كلي بشراء المؤسسة كاملة.

والنمو الخارجي بواسطة التَمَلُّك أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة، كما أن هناك مجموعة أخطار أخرى، منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأسمال الشركة.

6-4- المقابلة الباطنية:

المقابلة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مراكز البحوث العمومية والخاصة ومع الجامعات.

وفي هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجياً بواسطة هيئات مختصة ونتائجها جد متغيرة، فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى، وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها.

6-5- اقتناء الرخص:

الباب الخامس لاعتماد الإبداع هو اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع وبذلك فهي طريقة سريعة وأقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها ، بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة كون التكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية وثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم، هذا النقص في الاستقلالية جعل منها أقل استعمالاً خاصة في الدول المتقدمة.

7- معوقات الإبداع على المستوى المؤسسي:

إن الإبداع على المستوى المؤسسي قد تعثره بعض المعوقات التي قد تؤثر في الجانب الإبداعي لأفراد المؤسسة ، ونذكر فيما يلي أهم هذه المعوقات: (1)
- الاهتمام بالجانب الشكلي والنظامي وإهمال العملية الإنتاجية والجوانب الإبداعية في المؤسسة.

- عدم الفصل بين الإدارة والسياسة في القطاع العام (الحكومي) من جهة، وعدم الفصل بين الإدارة والملكية في القطاع الخاص من جهة أخرى، حيث يؤدي ذلك إلى تولية المناصب الإدارية والقيادية لأشخاص غير مؤهلين، وتنقصهم المهارة الإدارية.
- الشك بالجانب الإبداعي، والنظرة السلبية إلى الإبداع والابتكار مقارنة مع القيم الإجتماعية السائدة.

- التركيز على الربح من خلال تقليل التكاليف، والنظرة التقليدية للعملية الإنتاجية وتحقيق الأرباح.

- قلة الموارد ومحدوديتها وضعف الدعم المادي، مما يؤثر في إمكانية أداء التجارب الإبداعية وتطبيق الأفكار على أرض الواقع.

بناء على ما سبق عرضه يمكن القول أنه في ظل التحديات الكبيرة للتغير التكنولوجي المتسارع، يتعين على المؤسسات أن تأخذ ضمن آلياتها وإستراتيجياتها البعيدة المدى بأسلوب الإبداع والابتكار على اختلاف أنواعه وأشكاله في ميادين نشاطها، وذلك حسب الإمكانيات

(1) الحسن علي الوزير، مرجع سابق، ص 14.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

المتوفرة لديها والفرص المتاحة لها، كاعتماد طريقة التطوير الداخلي من خلال السعي والبحث لإيجاد أفكار جديدة، أو التوصل لاكتشاف أساليب ومنتجات عن طريق الاستثمار في الطاقات البشرية المؤهلة والأفراد ذوي الخبرات والمهارات الكبيرة، مما يمكنها من التميز والتمركز في الأسواق.

ثالثاً - امتلاك معايير الجودة الشاملة:

نظراً لما يترتب عن التغير التكنولوجي المعاصر من مخاطر وتهديدات، تنعكس بشكل سلبي في كثير من الأحيان على مختلف المؤسسات الإقتصادية، والتي يتجلى أبرزها في ظاهرة المنافسة الحادة على الصعيدين المحلي والعالمي، فإنه أصبح من الضروري توجيه جميع الجهود والإمكانات المادية والبشرية نحو امتلاك معايير الجودة والعمل على تطبيقها في مختلف الأنشطة والعمليات، قصد المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها.

1- مفهوم الجودة الشاملة:

بدأ مفهوم الجودة الشاملة في اليابان عند بداية الثمانينات، ومن ثم في الولايات المتحدة، لينتقل إلى الدول الصناعية والشبه صناعية وحتى تلك السائرة في طريق التصنيع ونتيجة لاتساع هذا المفهوم فقد تعددت تعاريفه بتعدد جوانبه حيث:

عرفها ديمينج (Deming) على أنها: قدرة المنتج على إرضاء كل الأذواق وطبيعة الأسواق، ويتم تقييم المنتج وفقاً لمقاييس الجودة الدولية⁽¹⁾.

كما تعرف بأنها: مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين⁽²⁾.

يظهر لنا من خلال هذين التعريفين أن الجودة الشاملة نظام يخضع لمجموعة من المواصفات والمقاييس العالمية، المطلوب توافرها في جميع الأنشطة المتعلقة بالمنتجات

(1) زايد مراد، مرجع سابق، ص 257.

(2) عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 17.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

والخدمات التي تقدمها المؤسسات للزبائن والمستهلكين، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، والتي يفرضها منطق المنافسة وعولمة الأسواق.

2- مبادئ نظام الجودة الشاملة:

تقوم الجودة الشاملة على جملة من المبادئ التي تساعدنا للوصول وتحقيق أفضل أداء ممكن والتي نذكر منها: (1)

2-1- المطابقة: ويقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك.

2-2- الوقاية: وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء واكتشافها.

2-3- القياس: ويقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع معايير ومواصفات الجودة الشاملة.

2-4- الإتقان والامتياز: وهو البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ من خلال التحكم الكلي في الجودة ، ورغم أن ذلك يكلف المؤسسة وقتاً وجهداً كبيرين.

2-5- المسؤولية: والتي توزع على جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات والوظائف.

3- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة:

يستلزم تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة العديد من المتطلبات نذكر منها مايلي: (2)

- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين.
- الإتصالات الفعالة والتنسيق بين كافة الأنشطة.
- القيادة الإدارية المتميزة والتي تدعم التحسين المستمر.

(1) Chantal Bussenault et Martine prète, organisation et gestion de l'entreprise, vuibere, paris, juillet 1991, pp 9-12.

(2) أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 275.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

- ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أسس واضحة مثل (الإيزو ISO9000).
- التطوير التنظيمي لبناء ثقافة إيجابية.

4- أهداف نظام الجودة الشاملة:

- إستحداث رواد الإدارة منهج الجودة الشاملة لتحقيق مجموعة من الأهداف، والتي من أهمها ما يلي (1):
- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية.
 - امتلاك الجودة وزيادة كفاءة المؤسسة.
 - كسب الرضا لدى الزبائن.
 - التميز بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج.
 - زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
 - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
 - السعي إلى تحقيق اختيار الموردين حسب جملة من المعايير.
 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
 - تحقيق نتائج طيبة لاستطلاعات رأي الزبائن مع تقليل مشاكلهم.

5- معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

- هناك الكثير من المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، ومن أبرزها ما يأتي (2):
- الحلول الإفتراضية البعيدة عن الواقع.
 - الأمل بالحلول الفورية أو الحلول الترقيعية بالمفهوم المعاصر.
 - التعليم الخاطئ، سواء فيما يخص المعنيين بالتعليم، أو محاور التعليم نتيجة التشخيص الخاطئ.

(1) شريف إسماعيل، مرجع سابق، ص 139.

(2) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 214-215.

الفصل الرابع ————— علاقة تنمية الموارد البشرية بالتغير التكنولوجي

– البحث عن الأمثلة للمشاكل ومحاولة القيام بالإسقاط، ومعلوم أن لكل مشكلة حلا مناسباً لها.

– الإنطلاقات الفاشلة من المؤكد أنها تؤدي إلى النتائج الفاشلة.

– الإستخدام السيء للحاسب الآلي.

– نقص النماذج.

– الافتراض بضرورة مطابقة المواصفات فقط.

– الحاجة لتوافر الإمكانيات والجهود.

– العمل الانفرادي.

– النظر للريح القصير الأمد.

– عدم دعم الإدارة العليا.

مما سبق ذكره يمكن القول أن تطبيق نظام الجودة الشاملة يعتبر من أهم الآليات والاستراتيجيات الحديثة التي يجب على المؤسسة أن تتبناها في تنمية وتطوير مواردها البشرية، وفي ترقية جميع المهام والأنشطة التي تساهم في تحسين المنتج والرفع من جودته ومن ثم امتلاك القدرة التنافسية، وتحقيق متطلبات المستهلك والولوج إلى مختلف الأسواق حيث أن المؤسسات اليوم أصبحت تعتمد على الجودة بصفة أساسية، نظراً لما يفرضه التغير التكنولوجي المعاصر من تحديات في شتى المجالات وعلى جميع المستويات خاصة مع تزايد الاتجاه نحو المنافسة العالمية، مما يتطلب ضرورة التكيف مع هذه الظروف الجديدة.

خلاصة:

بناء على ما سبق عرضه، يمكن القول أن مختلف المؤسسات في البلدان النامية تواجه في وقتنا الراهن صعوبات ومخاطر كبيرة، جراء تحديات التغير التكنولوجي المتسارع، الذي يتسبب في تقادم التكنولوجيا واندثارها، ويؤثر على أساليب الأداء، وعمليات الإنتاج.

كما أن هذه التغيرات التكنولوجية تتطلب إدارة مرنة لها رؤية واضحة للواقع، ونظرة إستشرافية للمستقبل، بحيث تعمل بصفة مستمرة على متابعة التطورات التكنولوجية على المستوى المحلي والدولي، مع دراسة مدى ملاءمتها وكيفية نقلها وتجهيزها، وطرق صيانتها وأوجه الاستفادة منها، وذلك بالاعتماد على خبراء ومتخصصين في هذا المجال.

فالتغير التكنولوجي يفرض على المؤسسة ضغوطا، ويجبرها على التخلي عن عتادها القديم، وطرقها التقليدية المتبعة في عمليات الإنتاج، وضرورة تبني طرق عصرية أكثر تطورا، ومساهمة في تحقيق الأهداف، من حيث رفع كمية الإنتاج وتحسين نوعيته وتخفيض التكاليف، وزيادة نسبة الأرباح، وإرضاء الزبائن، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء خطة ووضع إستراتيجية فعالة لتنمية وتطوير قدرات مواردها البشرية، تتناسب مع مستويات التغير التكنولوجي الراهن، بحيث تكون قادرة على تمكينهم من استيعاب التقنيات الحديثة واستخدامها بكفاءة في الميدان، واستغلالها أيضا في تجسيد الأفكار الإبداعية، والمشاريع الإبتكارية، التي تسمح للمؤسسة بتطوير أنشطتها وتوسيع آفاقها.

الجانب الميداني

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- العينة

3- المنهج المستخدم في الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

إن البحث الميداني يعد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الدراسات السوسولوجية، وله أهمية كبيرة باعتباره يسمح لنا بالحصول على البيانات، والوقوف على الحقائق، والإسهام في إيجاد الحلول لمختلف المشكلات.

وبعد تناولنا للجانب النظري لهذه الدراسة بشيء من التفصيل ، ننتقل لدراسة جانب آخر لا يقل أهمية عن سابقه، وهو الجانب الميداني، الذي يهدف بالدرجة الأولى لتجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

ولاشك أنه لدراسة أي ظاهرة اجتماعية، فإننا نحتاج إلى أدوات مناسبة تساعدنا على جمع الحقائق والمعلومات الضرورية، التي تمكننا من تشخيص أبعاد المشكلة المطروحة وتوصيفها من مختلف جوانبها، بهدف اختبار صحة فروض، أو إجابة عن أسئلة مطروحة أو تحقيق لأهداف محددة، وذلك بتبني إحدى المناهج الملائمة لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها.

فهذه الدراسة تهدف إلى معاينة واقع تنمية الموارد البشرية بمؤسسة "سيرام ديكور لصناعة الخزف" ودورها في التكيف مع التغير التكنولوجي، باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من عينة عشوائية طبقية تم انتقاؤها من مختلف الفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة محل الدراسة.

1- مجالات الدراسة:

مما لاشك فيه أن أي دراسة ميدانية تحكمها مجالات محددة تضيء عليها الإطار المكاني والزمني والبشري، والتي نعرضها بإيجاز كما يلي:

1-1- المجال المكاني (الجغرافي):

يحتل الموقع الجغرافي لمصنع "سيرام ديكور" مكانا إستراتيجيا، حيث يتواجد بالمنطقة الصناعية ذراع بن صباح، التي تعتبر قطبا صناعيا هاما ببلدية تازولت، وذلك نظرا لتواجده على الطريق الدائري الشرقي لولاية باتنة، وقربه من مصادر المواد الأولية.

والإطار المكاني المحدد لإجراء دراستنا الميدانية يتمثل في المؤسسة المسماة "سيرام ديكور لصناعة الخزف" والتي تم اختيارها بناء للإعتبارات والمعايير الآتية:

- لاعتبارها مؤسسة اقتصادية في طور النمو ذات طبيعة إنتاج صناعي.
- تعتبر هذه المؤسسة حلقة ضمن النسيج التنموي المدرج في الإصلاحات الاقتصادية للدولة الجزائرية الآخذة بأسلوب المزوجة في الاستثمار بين القطاع العام والخاص.
- توظيف هذه المؤسسة للتكنولوجيات الرقمية الحديثة في مختلف مراحل دورة إنتاج السيراميك.
- تبني المؤسسة لاستراتيجيات وأساليب تهدف لتطوير قدرات مواردها البشرية في ظل التغير التكنولوجي الراهن.
- كون المؤسسة ذات توجه تعاوني وتشاركي مع العديد من الشركات الأجنبية الرائدة في مجال التكنولوجيات المتطورة ذات الاهتمام بنشاطها.
- إسم المؤسسة وموقعها:

شركة ذات مسؤولية محدودة سيرام ديكور لصناعة الخزف (Dalle de Sol)

تقع على الطريق الدائري الشرقي بالمنطقة الصناعية ذراع بن صباح، تجزئة رقم 32 بلدية تازولت -5100 - ولاية باتنة.

– هياكلها:

تتكون المؤسسة من عدة أقسام وورشات منها:

- قسم المالية والمحاسبة.
 - قسم الإدارة التقنية.
 - قسم التصميم والتطوير.
 - قسم التمويل.
 - قسم الخدمات التجارية.
 - قسم تسيير الموارد البشرية.
 - ورشة تحضير المادة الأولية.
 - ورشة تحضير المواد المكونة.
 - ورشة الضغط.
 - ورشة التلميع والطباعة.
 - ورشة الفرن.
 - ورشة التغليف.
 - ورشة المخبر للمراقبة القبلية للمواد الأولية، والمراقبة البعدية للمنتوج.
 - ورشة الميكانيك الصناعية.
 - ورشة الكهرباء الصناعية.
 - ورشة اللحامين والتدفئة.
- وتتمثل مهام ووظائف الورشات الثلاثة الأخيرة في ضمان سيرورة المعدات.

– مساحتها:

تتربع مؤسسة "سيرام ديكور" على مساحة إجمالية تقدر بـ 8.5 هكتار (85000م²).

– نشأتها:

يرجع أصل فكرة مشروع مؤسسة " سيرام ديكور " لصاحبها الشاب المستثمر -معلى أمين - إلى معاينته لمشكلة عمليات استيراد الدولة الجزائرية لمنتوج الخزف من عدة بلدان

الفصل الخامس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة

أجنبية كالصين وإسبانيا وغيرها، رغم توفر الموارد والإمكانات التي تتيح لنا إقامة مثل هذه المصانع بالجزائر، كما أن الدولة الجزائرية بدورها قدمت تسهيلات لصاحب المؤسسة في عملية الاستثمار مما سمح بتجسيد المشروع على أرض الواقع.

- تطورها:

تم إنشاء شركة سيرام ديكور في 23 مارس 2011 ، ودخلت حيز الإنتاج في شهر نوفمبر 2015 ، حيث كانت مرحلة الاستثمار الأول بسلسلة إنتاج طاقتها 12000 م² يوميا ومرحلة الاستثمار الثاني بسلسلة إنتاج جديدة طاقتها 20000 م² في اليوم.

كما أن المؤسسة لم تتوقف عند هذا الحد من الكم والنوع، بل قامت بتوسيع المشروع وتركيب أجهزة وعتاد جديد لرفع الطاقة الإنتاجية إلى 24000 م² في اليوم، وكان هذا ابتداء من شهر أبريل 2017 ، كما عملت أيضا خلال السنوات الأخيرة على مضاعفة قدراتها الإنتاجية لتصل حاليا إلى 35000 م² في اليوم.

فتعتبر مؤسسة سيرام ديكور في الوقت الراهن من المؤسسات الرائدة في إنتاج الخزف على المستوى الوطني، ومن بين المؤسسات الإقتصادية المتميزة في مجال صناعة البلاط الخزفي، والتي فرضت نفسها بقوة في الفضاء الإقتصادي الوطني رغم حداثة نشأتها، وهذا بفضل جودة منتوجاتها وتنوعها من جهة، وتنافسية أسعارها من جهة أخرى، كما ساهمت المؤسسة في تقليص وامتصاص ظاهرة البطالة ولو جزئيا بالمنطقة، إذ تشغل ما لا يقل عن 431 عاملا مباشرا و40 عاملا غير مباشر.

كما أن المؤسسة قامت بجلب معدات حديثة 100% وجد متطورة، تتمتع بتقنيات عالية الجودة فيما يتعلق بآلات الإنتاج كآخر ماكنة من نوع (EFI2019)، وتتوفر لديها منظومة من الوسائل التقنية المعاصرة كالحواسيب، وأجهزة عرض للمعلومات ، وشبكة إنترنت، وروبوتات، والتي بفضلها يتم التحكم الأوتوماتيكي في الآلات والمعدات، وتسيير مختلف أنشطة العمل، بحيث تسهر المؤسسة على تطبيق كل البنود السارية بعقد التموين مع الشركات الأجنبية، كشركة (SACMI) الإسبانية المتخصصة في تصميم وإنتاج وتوريد الآلات والتركيبات الكاملة لإنتاج البلاط والأدوات الصحية، وشركة (SITI) الإيطالية، فيما

الفصل الخامس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة

يخص اقتناء العتاد الجديد الذي يتيح استخدام التقنيات المتقدمة وإمكانية استبدال العمليات اليدوية بعمليات الإنتاج المؤتمتة.

ولأجل استغلال المؤسسة للعتاد التكنولوجي واستخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة في أنشطة العمل، ومجال هندسة التصميم ونظام التصنيع، والسيطرة الرقمية، والرقابة العملية والنظم المرئية، تقوم المؤسسة بإخضاع العمال لدورات تدريبية نظرية وتطبيقية، هدفها تنمية وتطوير قدراتهم وتمكينهم من التحكم في التكنولوجيات المعاصرة، والسهر على تنويع المنتج وتحسين جودته، والعمل على تطبيق البرامج وتنفيذ الإستراتيجيات لمواجهة المخاطر ورفع التحديات الداخلية والخارجية.

- منتوجاتها:

يقوم المصنع بتغطية السوق المحلية بنسبة تفوق 24%، كما يسجل ارتفاعا مهما في نسبة التصدير بعدة قياسات من الخزف منها*:

Dalle de Sol	Faïence
45x45 cm	30x60 cm
20x60 cm	15x60 cm
25x75 cm	
25x80 cm	

1-2- المجال الزمني:

ليس من السهل علينا ضبط وتحديد المجال الزمني، والتطرق بدقة لمختلف مراحلهِ وتفصيلهِ، نظرا لطول المدة الزمنية التي استنفذت في إعداد وإتمام مشروع هذه الدراسة التي تخللها الكثير من الفترات الزمنية المخصصة لتصفح المراجع وجمع المادة العلمية، والمرور بمختلف مراحل الدراسة النظرية والميدانية، واتباع الخطوات والإجراءات المنهجية. وعلى العموم يمكن اختصار المجال الزمني لهذه الدراسة في مرحلتين أساسيتين هما:

* مصدر هذه المعلومات مستقاة من المقابلة.

- مرحلة الجانب النظري:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الدراسة، حيث إمتدت من 2015/01/01م إلى غاية 2021/07/20م، تم خلالها اختيار موضوع البحث، وصياغة إشكالية علمية متضمنة لأهم الأبعاد والجوانب والمؤشرات البارزة للمشكلة المراد دراستها، ثم إعداد خطة مناسبة لمعالجة الموضوع، تحتوي على عدة فصول مقسمة إلى مجموعة من العناصر الفرعية الأساسية، والتي من أهمها الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة المخصص لتحديد أهداف الدراسة وصياغة فرضياتها، وإبراز أهميتها، وضبط مفاهيمها، ومحاولة إبراز مقارباتها النظرية وعرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

تم بعد ذلك الانتقال لإنجاز الفصل الثاني المتعلق بأسس ومتطلبات تنمية الموارد البشرية، والفصل الثالث المخصص لمسارات ومجالات التغيير التكنولوجي، وفي الفصل الأخير من القسم النظري حاولنا ربط متغيرات موضوع الدراسة وإبراز العلاقة الموجودة بينها.

كما لا يفوتني أن أشير إلى أهم وأصعب فترة زمنية في هذه المرحلة النظرية التي استهلكت الكثير من الوقت، والمتمثلة في عملية جمع المادة العلمية من خلال البحث والتنقيب عن مختلف المصادر والمراجع ذات العلاقة بالموضوع، والقيام بقراءتها وتفحصها واستخلاص ما يمكن استخلاصه من محتوياتها، رغم ندرة المراجع المتخصصة حول موضوع دراستنا المتعلق بتنمية الموارد البشرية ودورها في التكيف مع التغيير التكنولوجي.

- مرحلة العمل الميداني:

إنطلقت هذه المرحلة ابتداء من 2019/07/17م واستمرت إلى غاية 2022/09/10م وكانت على فترات زمنية منفصلة، حيث تضمنت في البداية برمجة زيارات ميدانية استطلاعية بهدف الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، واستكشاف الموقع الجغرافي لمؤسسة "سيرام ديكور لصناعة الخزف"، والتي سمحت لنا بالتقرب من الميدان ومعاينته، والتعرف على معالم مجتمع البحث وتحديد خصائصه، وتجميع بعض المعلومات الأولية، وهذا ما ساعدنا في ضبط الآليات والأدوات المنهجية للدراسة، من تحديد طبيعة

الفصل الخامس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة

المنهج الملائم، واختيار نوع العينة المناسبة، وتصميم استمارة استبيان أولية، حيث قمنا في البداية بتجريبها على عينة الاختبار من عمال المؤسسة بعد استشارة المشرف، ثم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين لإبداء رأيهم وتقديم توجيهاتهم حولها، وبعد إدخال وإضافة التعديلات المتفق عليها، شرعنا في توزيعها بشكل نهائي على مفردات العينة المختارة البالغ عددها 108 مفردة.

وبالتزامن مع فترة توزيع الاستمارات قمنا بإجراء مقابلات مع بعض مسؤولي المؤسسة كالمدير العام، ومدير الموارد البشرية، ومسؤول الإنتاج، بهدف التعمق في جوانب موضوع الدراسة والإحاطة أكثر بتفاصيله، والتزود بالإحصائيات، والحصول على الوثائق الضرورية المعينة على استكمال إجراءات الجانب الميداني.

وبعد عملية جمع البيانات والمعلومات والقيام بتصنيفها وتفرغها في جداول إحصائية - مدعمة بأشكال بيانية ورسوم توضيحية - حاولنا القيام بتحليلها وتفسيرها، لنصل في الأخير إلى استخلاص أهم النتائج لهذه الدراسة.

1-3- المجال البشري:

يشمل المجال البشري لهذه الدراسة الميدانية مجموع عمال مؤسسة "سيرام ديكور لصناعة الخزف" بمختلف فئاتهم وأصنافهم المهنية، سواء كانوا عمال مباشرين لعملية الإنتاج والتعامل عن قرب مع العتاد والتكنولوجيا الموظفة من طرف المؤسسة في جميع مراحل وعمليات الإنتاج، أو كانوا عمال غير مباشرين ممن يقدمون خدمات إضافية وتكميلية لفائدة المؤسسة في مختلف هياكلها ومصالحها، كعمال المخزن والأمن والنظافة والسياسة والإطعام وغيرهم، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (3) يوضح العدد الكلي للعمال خلال إحصائيات 30 جوان 2019

النسبة المئوية	العدد	الصنف المهني	فئة العمال
1.28%	06	إطارات مسيرة	عمال مباشرون
2.12%	10	إطارات	
8.91%	42	مشرفون	
79.19%	373	منفذون	
2.54%	12	الأمن الداخلي	عمال غير مباشرين
1.28%	06	المخزن	
1.28%	06	النظافة	
2.12%	10	السياقة	
1.28%	06	الإطعام	
100%	471	المجموع	

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

- مجتمع البحث:

مجتمع البحث المستهدف في هذه الدراسة هم مجموع فئة العمال المباشرين لشركة "سيرام ديكور لصناعة الخزف" المتواجدة بالمنطقة الصناعية ذراع بن صباح، بلدية تازولت ولاية باتنة.

حيث يتألف هذا المجتمع من قوى عاملة مقدر ب 431 مفردة، موزعة إلى أربعة أصناف، متكونة من (06 إطارات مسيرة، و 10 إطارات، و 42 مشرفا، و 373 منفذا) وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4) يبين العدد الإجمالي لفئة العمال المباشرين خلال إحصائيات 30 جوان 2019

النسبة المئوية	المجموع	الإناث	الذكور	الأصناف المهنية
1.39%	06	00	06	إطارات مسيرة
2.33%	10	00	10	إطارات
9.74%	42	12	30	مشرفون
86.54%	373	02	371	منفذون
100%	431	14	417	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

ولقد تم اختيار هذا المجتمع الإحصائي بناء للإعتبرات الآتية:

- احتواء المؤسسة على فئة عمال شابة تم استقطابها من خريجي الجامعات ومراكز التكوين، مما يتيح لنا فرصة لاختبار كفاءاتها وقدراتها.
- توظيف المؤسسة لمختلف التخصصات العلمية في ميدان نشاطها كالهندسة الكهربائية والصناعية، وتقنيات الإعلام الآلي وغيرها.
- أخذ المؤسسة بأسلوب تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية ضمن إستراتيجياتها الحالية والمستقبلية، وهذا ما يدخل في نطاق تخصصنا الجامعي.
- اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنمية وتطوير قدرات مواردها البشرية.

2- العينة:

- **نوعها:** بعد أن قمنا بتحديد مجتمع البحث والتعرف على خصائصه، إعتدنا على العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات الدراسة والعناصر المبحوثة، نظرا لتناسبها مع طبيعة الفئات العمالية المتباينة على مستوى المؤسسة-من صنف الإطارات المسيرة، وصنف الإطارات، وصنف المشرفين، وصنف المنفذين-ويرجع ذلك في اعتقادنا إلى الأسباب الآتية:

الفصل الخامس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة

- كون مفردات مجتمع البحث موزعة على فئات متباينة من حيث الصنف المهني والمستوى الإداري.
- محاولة جعل العينة ممثلة لجميع أصناف وفئات مجتمع البحث تمثيلا نسبيا صادقا.
- مجانية الانحياز لصنف أو فئة معينة دون أخرى.
- الزيادة في دقة النتائج.
- **حجمها:** أما بالنسبة لحجم العينة فيحدد وفق المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{الحجم الكلي لمجتمع البحث} \times \text{النسبة المختارة للعينة}}{100}$$

مع العلم أن الباحث حر في اختيار هذه النسبة، وهي عموما تتراوح بين 20 إلى 30% من المجتمع الكلي.

$$\text{وعليه فإن حجم العينة} = \frac{25 \times 431}{100} \simeq 108$$

ولاختيار عينة عشوائية طبقية ينبغي تقسيم مجتمع البحث إلى فئات أو طبقات حسب متغير من المتغيرات، ثم يستخرج من كل فئة عينة عشوائية، ثم تدمج العينات الجزئية في عينة واحدة، وذلك وفق طريقة من الطرق الإحصائية المعروفة.

ولقد اعتمدنا على طريقة التوزيع المناسب بين الطبقات المختلفة من أجل ضمان التمثيل النسبي لكل فئة.

ولحساب حجم عينة كل طبقة نستخدم المعادلة التالية:

$$\frac{ل}{ن} = \frac{ل د}{ط د} ، \text{ أي أن } ل د = \frac{ل}{ن} \times ط د$$

ولتوضيح هذه المعادلة نقوم بتطبيقها على النحو التالي:

$$ل = \frac{6}{431} \times 108 \simeq 2$$

$$3 \simeq \frac{10}{431} \times 108 = 2 \text{ ل}$$

$$10 \simeq \frac{42}{431} \times 108 = 3 \text{ ل}$$

$$93 \simeq \frac{373}{431} \times 108 = 4 \text{ ل}$$

وهكذا فتكون النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

المجموع	4 المنفذون	3 المشرفون	2 الإطارات	1 الإطارات المسيرة	الطبقة (الصنف)
ن=431	373	42	10	6	ط د
ل=108	93	10	3	2	ل د

ل د = حجم عينة كل طبقة. ل = الحجم الكلي للعينات.

ط د = حجم كل طبقة. ن = مجتمع البحث كله.

ولقد تم الاعتماد على ما يسمى الطريقة البسيطة في سحب العينة العشوائية، بحيث قمنا بكتابة إسم كل مفردة على قصاصة من الورق ثم مزجنا القصاصات جيدا في وعاء ملائم، ثم سحبنا عدد القصاصات اللازمة لتشكيل حجم العينة المقترح لكل صنف⁽¹⁾.

– الخصائص السوسيو مهنية للعينة:

وتتمثل في البيانات الشخصية التي تساعد الباحث في التعرف على ملامح وخصائص الأفراد المبحوثة، والتي تضم ست متغيرات وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف المهني، الأقدمية في العمل، وسوف نقوم بعرضها كما يلي:

(1) برو محمد: الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية، علم النفس – علم الاجتماع – علوم التربية، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر، 2014، ص ص 182-187.

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	94	87.1%
أنثى	14	12.9%
المجموع	108	100%

شكل رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلب مفردات العينة المبحوثة بمؤسسة "سيرام ديكور" هي من العنصر الذكري، حيث بلغت نسبتهم 87.1% ، في حين لا تتعدى نسبة العنصر النسوي 12.9%.

وتفسير ذلك يرجع لطبيعة وظروف العمل في هذه المؤسسة، التي تقتضي غالباً تواجد الرجل على مستوى الورشات والوحدات الإنتاجية ذات الطابع الصناعي والتعامل المباشر مع الأجهزة والآلات، كفئة المهندسين في ميدان الميكانيك والكهرباء الصناعية، والمسيرين للروبوتات، والتقنيين المختصين في المراقبة والتحكم والصيانة وغير ذلك.

ويقتصر تواجد المرأة عموماً في المناصب والمهام الإدارية، نظراً لكونها تتناسب مع طبيعتها، وتتطلب مجودات فكرية مقارنة بالأعمال الأخرى التي تتطلب أعباء ومجهودات عضلية.

جدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
42.6%	46	أقل من 30 سنة
40.8%	44	31 - 40 سنة
12%	13	41 - 50 سنة
4.6%	5	51 سنة فما فوق
100%	108	المجموع

شكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

- أقل من 30 سنة
- من 31-40 سنة
- 50-41 سنة
- 51 سنة فما فوق

تشير معطيات الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) تمثل نسبة عالية من مجموع أفراد العينة، حيث تقدر بـ 42.6%، تليها الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة 40.8%، وبضم نسبة الفئة العمرية الثانية إلى الأولى نجد أن جل عمال المؤسسة من فئة الشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم أربعين سنة بنسبة إجمالية تقدر بـ 83.4%، والذين بإمكان المؤسسة الاستثمار في تنمية قدراتهم وتطوير طاقاتهم لاستيعاب متطلبات العمل والتكيف مع التغير التكنولوجي المعاصر.

في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين تراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 50 سنة) 12%، وهي فئة معتبرة يمكن الاستفادة من خبرتها وتجربتها في تأطير الفئة الشابة ومساعدتها للاندماج في بيئة العمل.

وتأتي في الأخير الفئة العمرية (51 سنة فما فوق) تمثل نسبة ضعيفة تقدر بـ 4.6% والتي يمكن إسناد لها بعض المهام المرتبطة بالتسيير والإشراف، نظرا لكونها تحظى بالثقة وقادرة على تحمل المسؤولية.

جدول رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية %
أعزب	48	44.4%
متزوج	50	46.3%
مطلق	10	9.3%
المجموع	108	100%

شكل رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

- أعزب
- متزوج
- مطلق

من خلال ملاحظة الأرقام المسجلة في الجدول يتضح أن نسبة العمال المتزوجين تقدر بـ 46.3% من مجموع أفراد العينة، والزواج يعتبر من العوامل المساعدة على الاستقرار والتفاني في العمل وزيادة الإحساس والشعور بالمسؤولية، وهذا ما ينعكس إيجاباً على التزام العمال وتقبلهم لاستراتيجيات التغيير التي تهدف من ورائها المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

وفي المقابل نجد نسبة 44.4% من مفردات العينة تمثل العمال العازبين، وهم من فئة الشباب على وجه الخصوص الذي لا يزال يسعى لبناء وتكوين مستقبله، نظراً لتأثير العوامل الاجتماعية والظروف المادية في تأخير سن الزواج وزيادة نسبة العزوبة خلال السنوات الأخيرة.

بينما نلاحظ أن نسبة المطلقين تصل إلى 9.3% ، وهي تعتبر في نظرنا نسبة كبيرة ومؤثرة على مستوى المؤسسة، حيث أن هذه الظاهرة تتسبب في خلق مشاكل وظروف أسرية صعبة تنعكس آثارها بالسلب وعدم الاستقرار في العمل.

جدول رقم (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %
ابتدائي	7	6.5%
متوسط	12	11.1%
ثانوي	32	29.6%
جامعي	57	52.8%
المجموع	108	100%

شكل رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يتضح من خلال بيانات هذا الجدول أن أغلب مفردات العينة المبحوثة هي من فئة الجامعيين بنسبة 52.8%، وهذا يعود لكون المؤسسة قامت باستقطاب شريحة هامة من الشباب حاملي الشهادات الجامعية القادرة على استيعاب متطلبات العمل ومسايرة التطورات الحاصلة في العديد من المناصب المتوفرة على مستوى المؤسسة، والتي تقتضي موارد بشرية متخصصة في بعض المجالات التقنية والإلكترونية كالكهرباء والميكانيك الصناعية والإعلام الآلي وغيرها.

في حين نجد فئة العمال ذات المستوى الثانوي تقدر بـ 29.6% وهي فئة مؤهلة وأكثر قابلية للاندماج والتكيف مع بيئة العمل، نظرا لكفاءتها العلمية والمهنية على غرار الحاصلين على شهادات من مراكز التكوين المهني.

بينما تقدر نسبة العمال ذوي المستوى المتوسط بـ 11.1% من مجموع أفراد العينة وتتنحصر عموما في كبار السن من ذوي الخبرة والتجربة.

وفي الأخير نلاحظ أن فئة العمال ذوي المستوى الابتدائي لا تتعدى 6.5%، وهي نسبة ضعيفة وغير مؤثرة مقارنة بالمستويات العلمية الأخرى.

جدول رقم (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني

الصنف المهني	التكرارات	النسبة المئوية %
إطارات مسيرة	2	1.8%
إطارات	3	2.8%
عمال مشرفون	10	9.3%
عمال منفذون	93	86.1%
المجموع	108	100%

شكل رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني

■ إطارات مسيرة
■ إطارات
■ عمال مشرفون
■ عمال منفذون

الصنف المهني	التكرارات	النسبة المئوية %
إطارات مسيرة	2	1.8%
إطارات	3	2.8%
عمال مشرفون	10	9.3%
عمال منفذون	93	86.1%
المجموع	108	100%

يكشف هذا الجدول أن فئة العمال المنفذين هي الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة بنسبة 86.1%، في حين تأتي في المرتبة الثانية فئة العمال المشرفين بنسبة 9.3%، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 2.8%، وأخيرا فئة الإطارات المسيرة بنسبة 1.8%.

وهذه النسب توحى بأن الهيكل التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة هي هيكل أفقية موسعة، بحيث تعتمد بشكل كبير على الجوانب التنفيذية، نظرا لتعدد مهامها وكثرة أنشطتها على مستوى الورشات والوحدات الإنتاجية التي تقتضي تواجد فئة العمال المنفذين بقوة.

أما فيما يخص بقية الفئات الأخرى التي جاءت بنسب ضئيلة من صنف الإطارات والمشرفين فيقتصر دورها على الجوانب التسييرية والمهام الإشرافية.

مع العلم أننا أخذنا بعين الاعتبار جميع هذه الأصناف المهنية لدى اختيارنا لعينة البحث، وذلك لمعرفة آرائها ومقترحاتها حول متغيرات موضوع الدراسة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ودورها في التكيف مع التغير التكنولوجي.

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية %
من 1 إلى 10 سنوات	83	76.9%
11 - 20 سنة	12	11.1%
21 - 30 سنة	10	9.2%
31 سنة فما فوق	3	2.8%
المجموع	108	100%

شكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

- من سنة-10 سنوات
- 20-11 سنة
- 30-21 سنة
- 31 سنة فما فوق

يتجلى من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون أقدمية مهنية تتراوح من سنة إلى عشر سنوات بنسبة تقدر بـ 76.9% ، وذلك باعتبار أن معظم العمال من فئة الشباب، وفي سنواتهم الأولى من العمل، مما يستوجب على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بتحفيز هذه الشريحة الواسعة ومحاولة كسب ولائها، بحكم أن الاستقرار والتكيف في العمل من العوامل المساعدة على مواجهة التحديات التكنولوجية وكسب الرهانات الإقتصادية.

ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة العمال الذين تتراوح أقدمتهم من 11 إلى 20 سنة بنسبة 11.1%، تليها مباشرة فئة العمال ذوي أقدمية تتراوح من 21 إلى 30 سنة بنسبة 9.2%، وبالنظر إلى مجموع هاتين الفئتين يمكن القول أن المؤسسة لديها نسبة معتبرة من العمال تتمتع بخبرة وتجربة طويلة يمكن توظيفها في ترقية المؤسسة وتطوير مواردها البشرية.

بينما تبقى في الأخير فئة العمال الذين تزيد أقدمتهم عن 31 سنة لا تتجاوز 2.8% من مجموع أفراد العينة.

3- المنهج المستخدم في الدراسة:

يتوقف تقدم البحث السوسيولوجي على توفر منهج محدد واضح المعالم، يساعد الباحثين في تناول مختلف الظواهر الإجتماعية، ومحاولة القيام بتشخيصها ودراستها دراسة

علمية، مما يمكنهم من الوقوف على الحقائق في الميدان، والتوصل إلى أهم النتائج التي تساهم في إثراء البحث العلمي.

وعموماً فقد عرّف المنهج بتعاريف عدة لعل من أبرزها التعريف الذي أورده "بدوي" كما يلي: "إنّ منهج البحث العلمي يعني الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"⁽¹⁾.

وباعتبار أن المنهج هو الطريق الذي يتبعه الباحث لتقصي الحقائق حول ظاهرة معينة قصد الكشف عن جوانبها والوقوف على أسبابها، فإنه يختلف باختلاف العلوم وطبيعة المواضيع المراد معالجتها، ولما كانت دراستنا تتدرج ضمن ميدان علم الاجتماع فقد إرتأينا أن نتبنى المنهج الوصفي الذي نراه الأنسب والأكثر ملاءمة لدراسة موضوعنا، وذلك نظراً لحاجتنا إلى توصيف الوضع الراهن للظاهرة محل الدراسة وجمع المعلومات الكافية حولها، ثم محاولة القيام بتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج تخدم أغراض البحث.

وقبل التطرق إلى كيفية توظيف هذا المنهج نود في البداية أن نشير إلى تعريفه كما يلي:

عرف المنهج الوصفي بأنه: "وصف ماهو كائن، وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وأيضاً تحديد الممارسات السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور"⁽²⁾.

ويتجلى توظيف المنهج الوصفي في دراستنا هذه من خلال اختيارنا للظاهرة المراد دراستها، وتحديد موضوعها في " تنمية الموارد البشرية ودورها في التكيف مع التغير التكنولوجي" والقيام بمراجعة العديد من المصادر والمراجع ذات الصلة بالموضوع، وذلك لغرض صياغة إشكالية علمية متضمنة لأهم الجوانب والأبعاد والمؤشرات البارزة للمشكلة المطروحة، ثم محاولة تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي تساهم في

(1) عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977، ص 03.
(2) برو محمد، مرجع سابق، ص 66.

الفصل الخامس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة

إنجاز الجانب النظري وإثرائه، كما اعتمدنا على بعض الأدوات المنهجية كالاستمارة والمقابلة لغرض الوصف والوقوف على الحقائق الميدانية لمجتمع البحث في المؤسسة محل الدراسة بانتقاء عينة عشوائية طبقية متناسبة مع طبيعة الفئات المهنية المتواجدة على مستوى المؤسسة، وبعد إتمام عملية جمع المادة العلمية وتصنيفها قمنا بتحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية، استناداً لما تضمنه التراث النظري من أفكار ومعارف، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، لنصل في الأخير إلى استخلاص أهم النتائج العامة لهذه الدراسة.

4- أدوات جمع البيانات:

إن اختبار فرضيات هذه الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها لا يتأتى إلا من خلال الاختيار السليم والاستعمال الصحيح لأدوات جمع البيانات، وفق ما تقتضيه طبيعة المنهج المعتمد، وقد تم التركيز على استخدام الاستمارة باعتبارها الأداة المناسبة لجمع المعطيات، كما تم الاستعانة ببعض الوسائل الأخرى كالمقابلة والملاحظة بهدف تغطية وإثراء بعض الجوانب ذات العلاقة بالموضوع، وسنحاول عرض هذه الأدوات حسب أهميتها من حيث جمع المعلومات كما يلي:

4-1- الاستمارة:

وهي الأداة الرئيسية التي تم التركيز عليها في جمع البيانات والمعطيات من الميدان بصورة أساسية، نظراً للإعتبارات الآتية:

- إمكانية الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال أعداد كبيرة من المبحوثين.
- توفير الوقت والجهد والاقتصاد في التكاليف.
- إعطاء فرصة للمبحوثين وتمكينهم من التفكير والتدقيق في الإجابات، وهذا ما ينسجم مع بيئة المؤسسة.

وقد تم تشكيل محاور هذه الإستمارة بناء على الأهداف المحددة للدراسة التي تتطلع لمعالجة كل الجوانب المطروحة في الإشكالية، وانطلاقاً من الأفكار والمعارف النظرية، وفي ضوء ما تم الاستعانة به من دراسات سابقة.

وقد مرت صياغة هذه الإستمارة بمراحل عدة حتى اكتملت في شكلها النهائي، حيث قمنا في البداية بتصميم استمارة أولية ضمت في الغالب أسئلة مغلقة لتسهيل عملية تصنيف البيانات، والتحكم في إجابات المبحوثين، كما تضمنت في بعض الأحيان أسئلة مغلقة - مفتوحة - وذلك مراعاة لما تقتضيه مصلحة البحث - بغرض ترك حرية للمبحوث لذكر الأسباب والدوافع والمبررات التي تسمح لنا بالتعمق في تحليل الموضوع وتفسيره.

وبعد إعداد الاستمارة وضبطها وأخذ رأي المشرف، تم عرضها على بعض الأساتذة المحكمين* لإبداء رأيهم وتقديم توجيهاتهم فيما يتعلق بمحاور الاستمارة ومؤشراتها وصياغة تساؤلاتها.

وفي ضوء التوجيهات المقدمة لنا من طرف الأستاذ المشرف، والأساتذة المحكمين قمنا بإجراء التغييرات المطلوبة وإضافة التعديلات المتفق عليها في حدود (80%)، ثم بعد ذلك قمنا بتجريبها على عينة الاختبار مقدرة بـ 30 مفردة من عمال مؤسسة "سيرام ديكور"، وذلك للتأكد من صلاحية الأسئلة، ومدى تفاعل واستجابة المبحوثين لها، وقد اكتشفنا أن بعض الأسئلة تبدو غير مفهومة، فقمنا بتبسيطها حتى نتمكن من الحصول على إجابات واضحة.

وبعد استكمال كل هذه الخطوات شرعنا في توزيعها بشكل نهائي على العينة المختارة من جميع الأصناف المهنية البالغ عددها 108 مفردة، وذلك بمساعدة بعض العمال والإداريين، وتحصلنا على نسبة هامة من البيانات والمعطيات حول الظاهرة موضوع الدراسة.

* للإطلاع على أعضاء لجنة التحكيم ينظر صفحة 213.

الفصل الخامس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة

كما أن الاستمارة احتوت في صورتها النهائية على (40) سؤالاً تغطي خمسة محاور أساسية وهي كالآتي:

المحور الأول: ويضم البيانات الشخصية لمفردات العينة، وقد خصصنا له ستة أسئلة متعلقة بالجنس، والسن، والحالة العائلية، والمستوى التعليمي، والصنف المهني، والأقدمية في العمل.

المحور الثاني: ويتعلق بدور أساليب التحفيز والتنظيم في مساعدة الأفراد العاملين للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مؤشرات وهي:

– أسلوب الحوافز (ويضم ثلاثة أسئلة).

– أسلوب القيادة والإشراف (ويضم ثلاثة أسئلة).

– أسلوب الثقافة التنظيمية (ويضم ثلاثة أسئلة).

المحور الثالث: ويتعلق بمساهمة طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي

للعامل بالمؤسسة، وهو مقسم إلى مؤشرين وهما:

– التدريب (ويضم ثلاثة أسئلة).

– التقييم (ويضم ثلاثة أسئلة).

المحور الرابع: ويتعلق بالاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين ودوره في زيادة معارفهم

التقنية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية، وهو مقسم إلى ثلاث مؤشرات وهي كالتالي:

– استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (ويضم ثلاثة أسئلة)

– المشاركة في الندوات والملتقيات العلمية (ويضم ثلاثة أسئلة).

– جلب تجارب وخبرات من مصادر خارجية (ويضم ثلاثة أسئلة).

المحور الخامس: ويتعلق بأهم الآليات المطلوبة لتمكين العنصر البشري من مواجهة

تحديات التغيير التكنولوجي المعاصر، وهو مقسم بدوره إلى ثلاث مؤشرات وهي كالتالي:

– التحسين المستمر (ويضم ثلاثة أسئلة).

– الإبداع والإبتكار (ويضم ثلاثة أسئلة).

– الجودة (ويضم ثلاثة أسئلة).

4-1-1- صدق الاستمارة:

تم التأكد من صدق أداة الاستمارة في هذه الدراسة باللجوء إلى الصدق الظاهري، أو ما يعرف بصدق المحكمين، حيث قام الباحث بإعداد الاستمارة بعد الاطلاع على مختلف الأدبيات والدراسات السابقة، ثم عرضها على السيد المشرف لإبداء رأيه وتقديم توجيهاته، ثم قام بعد ذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة متخصصين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة باتنة -1- وهم كما يلي:

- أ/د كمال بوقرة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر- باتنة1-.

- د /أنس عرعار، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة الحاج لخضر- باتنة1.

- د/عزوز بوساحه، تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة الحاج لخضر- باتنة1.

4-1-2- ثبات الاستمارة:

تم حساب ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية، والتي تفترض تقسيم عبارات الاستمارة إلى جزئين متساويين، حيث يتألف الجزء الأول من عبارات فردية، والبالغ عددها (17 سؤالاً) ويتألف الجزء الثاني من عبارات زوجية، والبالغ عددها (16 سؤالاً)، وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، والذي بلغت قيمته (0.86).

وبعد تصحيح معامل الارتباط بمعادلة "سبيرمان وبراون" (Spearman- Brawn)

التالية:

$$\text{Reliability Coefficiene} = \frac{2r}{1+r}$$

بحيث أن: $0.86 + 1 / 0.86 \times 2$

$$\frac{1.72}{1.86} =$$

$$0.92 =$$

حيث تم الحصول على معامل الثبات يقدر بـ (0.92) وهي قيمة مرتفعة، مما يطمئن على استخدام الأداة.

4-2-المقابلة:

وهي الأداة الثانية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات من الميدان بعد استخدام الاستمارة، ويرجع ذلك إلى الدواعي الآتية:

- محاولة تغطية بعض المحاور والعناصر ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي لم يتم التطرق لها من خلال أداة الاستمارة.

- تنوع مصادر جمع المعلومات ومحاولة القيام بعملية المقارنة بين نتائجها.

- التزود بالمعلومات الإضافية التي يمكن أن تساعدنا على فهم موضوع البحث فهما جيدا.

ففي البداية حاولنا اتباع جملة من الإجراءات التي ينبغي مراعاتها أثناء الاستعداد لإجراء عملية المقابلة، والتي من ضمنها تحديد أهداف وأغراض المقابلة ونوعية المعلومات التي نريد الحصول عليها، وتعيين الأفراد المعنيين بالعملية من مجتمع البحث، الذين نعتقد أن لديهم رغبة في التعاون معنا، وقدرة على التواصل وتقديم المعلومة ، كما قمنا بصياغة الأسئلة المناسبة وتحديد إطار المناقشة للحصول على البيانات المطلوبة، واختيار المكان وتخصيص الوقت الكافي لذلك.

وقد قمنا بإجراء مقابلات فردية تحتوي على أسئلة مغلقة، وأخرى مفتوحة، شملت عدة أفراد من إطارات وعمال (كالمدير العام، مدير الموارد البشرية، مسؤول الإنتاج، وبعض العمال) تهدف في الأساس إلى فهم مشكلة البحث، والإلمام بجوانب الموضوع، حيث كانت بعض هذه المقابلات مخصصة لطرح أسئلة عامة للحصول على معلومات شاملة تتعلق بموقع المؤسسة ونشأتها، ومراحل تطورها، ومختلف إستراتيجياتها، وتحديد آفاقها، وإبراز تحدياتها، وطبيعة أنماط وأصناف التكنولوجيا المستخدمة، مما يتيح لنا فرصة اكتشاف

الميدان، والتعرف على الوضع الذي يسود المؤسسة، والاطلاع على مختلف هياكلها وورشاتها، والحصول على بعض الوثائق والتزود بالإحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية.

كما خصصنا بعض المقابلات لطرح أسئلة خاصة حول العديد من المحاور المتعلقة بالعتاد التكنولوجي المستخدم بالمؤسسة، ونوعية الوسائل التقنية الحديثة الموظفة، وطرق التدريب، وبرامج التأطير، وأساليب التحفيز، وإستراتيجيات التطوير، ومصادر نقل التجارب وجلب الخبرات الفنية، ومدى الاهتمام بنشر الثقافة التكنولوجية المتعلقة بالتشغيل والصيانة والتوعية والتحسيس للوقاية من حوادث العمل والأخطار المهنية، والمحافظة على نظافة البيئة، ومدى استجابة العمال وتكيفهم مع البيئة التكنولوجية الجديدة بالمؤسسة.

وقد قدم لنا المعنيون ببيانات ومعلومات جد هامة حول هذه المواضيع والقضايا التي تم طرحها.

كما حاولنا استغلال فرص هذه المقابلات لإعادة طرح بعض التساؤلات الواردة في الاستمارة لغرض التعمق في جوانب موضوع الدراسة، والتزود بمعلومات إضافية تساعدنا على القيام بعملية التحليل والتفسير، وإجراء مقارنة بين مختلف نتائج هذه الوسائل، وهكذا استفدنا من توضيح بعض الجوانب التي اكتنفها الغموض، وكونا فكرة واضحة حول الظاهرة محل الدراسة، وتحصلنا على نسبة هامة من البيانات التي جاءت في الغالب متوافقة ومكاملة في بعض الأحيان لتغطية وإثراء بعض الجوانب الأخرى.

4-3- الملاحظة:

تم توظيف أداة الملاحظة أثناء القيام بالزيارات الاستطلاعية للميدان، كما تم الاعتماد عليها خلال إجراء المقابلات مع بعض الإطارات والعمال، هذا بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الوسائل التقنية، كالصور الفوتوغرافية والفيديوهات السمعية البصرية المتاحة على موقع المؤسسة.

وتكمن أهمية استخدامنا لهذه الوسيلة بصفة عامة في كونها سمحت لنا باكتشاف الميدان، والاطلاع على المؤسسة محل الدراسة، والتفحص المباشر لجوانب وأبعاد مشكلة

الفصل الخامس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة

تنمية الموارد البشرية، والتعرف على معالم مجتمع البحث وخصائصه، ومعاينة أنماط وأصناف التكنولوجيا المستخدمة، والوقوف على مدى تجاوب العمال وتكيفهم مع متغيرات البيئة التكنولوجية الجديدة بالمؤسسة.

وبشكل أدق تم الاستفادة من توظيف هذه الأداة في رصد وتسجيل الملاحظات الآتية:

– معاينة أقسام وورشات المؤسسة، ومتابعة أهم مراحل عمليات الإنتاج، التي اتضح من خلالها أن التكنولوجيات الجديدة بالمؤسسة تساهم في تنظيم مهام العمال وتحسين ظروف عملهم، بحيث أصبح كل عامل لديه مهام محددة ومقيدة بوقت معين لأدائها، وذلك حتى تتم المرحلة التالية على خط الإنتاج في الوقت المخصص لها، وهذا ما يساهم في زيادة كمية الإنتاج وتحسين جودته.

كما أن المؤسسة تجاوزت العمليات اليدوية الروتينية التي تتطلب مجهودا ووقتا كبيرا واستبدلتها بعمليات إنتاج مؤتمتة، حيث أصبحت الروبوتات تقوم بها في وقت أقل وأسرع وأن دور العامل أصبح مقتصرًا على مراقبة الآلة وتزويدها بالمواد الأولية.

– قامت المؤسسة بجلب معدات حديثة 100% وجد متطورة تتمتع بتقنيات عالية الجودة فيما يتعلق بآلات الإنتاج والطباعة.

– تتوفر لدى المؤسسة منظومة من الوسائل التقنية والإلكترونية المعاصرة كالحواسيب، وأجهزة عرض للمعلومات، وشبكات الإنترنت، وهواتف، وروبوتات، والتي بفضلها يتم التحكم الأوتوماتيكي في الآلات والمعدات، وتسيير مختلف الأنشطة الإدارية والإنتاجية.

– المؤسسة مجهزة بمخبر من آخر طراز تتمثل مهامه في المراقبة القبلية للمواد الأولية، ثم المراقبة البعدية للمنتج قبل أن يسوق، للتأكد من نوعيته وصلابته ومقاومته مراعاة للمقاييس العالمية الخاصة بإنتاج البلاط الخزفي.

– تتطلب عملية اقتناء الآلات وجلب الوسائل التكنولوجية المتطورة للمؤسسة توفير مهندسين متخصصين في الميكانيك الصناعية والكهربائية، والإلكترونيك، وتقنيات الإعلام

الفصل الخامس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة

الآلي، وذلك للقيام بعمليات التشغيل والصيانة، ومرافقة العمال للاندماج مع البيئة التكنولوجية الجديدة.

– اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنمية وتطوير قدرات مواردها البشرية من خلال تبنيها لمجموعة من الآليات كالتدريب، والتحفيز، والجودة، والإبداع، وذلك لمواكبة متطلبات التغير التكنولوجي المعاصر.

خلاصة:

يتوقف نجاح أي دراسة ميدانية على مدى قدرة الباحث لإتباع إجراءات وخطوات منهجية سليمة، تتناسب مع طبيعة موضوع بحثه، والأهداف المرجوة منه.

وذلك بدءاً من اختيار المكان المناسب الذي تجرى فيه الدراسة، وتحديد مجتمع البحث المستهدف، ونوع العينة، والمنهج الملائم، باعتباره الطريق الذي يسلكه الباحث لتقصي الحقائق حول الظاهرة المراد دراستها.

وبما أن هذه الدراسة تتدرج ضمن ميدان علم الاجتماع، فقد فضلنا اختيار المنهج الوصفي، وذلك نظراً لحاجتنا إلى توصيف الوضع الراهن للظاهرة موضوع الدراسة، وتجميع الحقائق المتعلقة بمختلف جوانبها.

كما تم التركيز على استخدام الاستمارة بشكل أساسي، بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخدم أغراض البحث، وفي نفس الوقت ترك حرية للمبحوثين للإشارة إلى الدوافع والمبررات، التي تسمح لنا بالتعمق في تحليل وتفسير البيانات.

وبالإضافة إلى أداة الاستمارة، فإنه تم الاستعانة أيضاً ببعض الوسائل الأخرى كالمقابلة والملاحظة، بهدف إجراء مقارنة بين نتائجها، وإثراء بعض الجوانب ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

1- تحليل وتفسير البيانات

2- مناقشة نتائج الدراسة

3- عرض النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعطيات من الميدان باستخدام مختلف الأدوات التقنية، وعلى رأسها الاستمارة، قمنا بتصنيفها وجدولتها وعرضها وفقا لمحاور الدراسة ومؤشرات فرضياتها، ثم لجأنا إلى محاولة تحليلها وقراءة أرقامها ونسبها، باعتبار أن الهدف من إجراء البحث العلمي لا يقتصر على جمع البيانات فحسب، بل يتطلب دراسة ومعالجة تحليلية لمختلف آراء ومواقف المبحوثين، ثم تليها بعد ذلك عملية التفسير والتأويل، للوصول إلى استخلاص أهم النتائج، ومناقشتها في ضوء كل من الفرضيات الجزئية، والدراسات السابقة والمقاربات النظرية.

1- تحليل وتفسير البيانات:

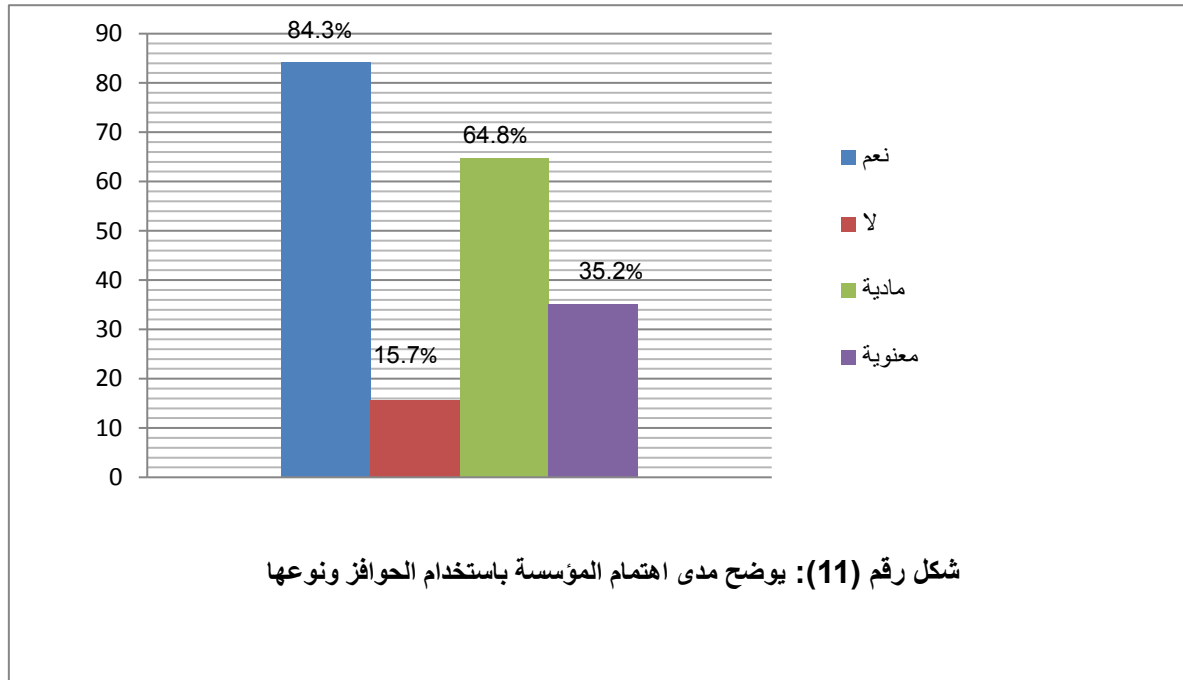
بعد النزول للميدان وجمع المعطيات المطلوبة، سنحاول من خلال هذا العنصر عرضها في جداول إحصائية، ثم القيام بعملية تحليلها وتفسيرها، وذلك حسب المحاور الآتية:

1-1- المحور الأول: دور أساليب التحفيز والتنظيم في مساعدة الأفراد العاملين للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة.

1-1-1- أسلوب الحوافز:

جدول رقم (11) يوضح مدى اهتمام المؤسسة باستخدام الحوافز ونوعها

النسب المئوية%	التكرار	الاحتمالات	النسب المئوية%	التكرار	الإجابات
64.8%	70	مادية	84.3%	91	نعم
35.2%	38	معنوية	15.7%	17	لا
100%	108	المجموع	100%	108	المجموع



يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 84.3% من مجموع أفراد العينة تقر بأن المؤسسة تتبنى أسلوب التحفيز، في حين نجد نسبة 15.7% من المبحوثين تقر بعدم اهتمام المؤسسة بأسلوب التحفيز.

كما يتضح لنا أيضا من الجدول أعلاه أن نسبة 64.8% من مجموع أفراد العينة كشفت بأن المؤسسة تركز على استخدام نظام الحوافز المادية، بينما نجد في المقابل نسبة منخفضة مقارنة بالأولى، والتي تقدر بـ 35.2% من الأفراد المبحوثة تصرح بأن الحوافز المستخدمة هي ذات قيمة معنوية.

وبناء على هذه الأرقام والنسب يتجلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم باستخدام أسلوب الحوافز بصفة عامة المادية منها والمعنوية، لما لها من تأثير على الجوانب النفسية والسلوكية للأفراد العاملين، إلا أنها تركز اهتمامها بشكل أكبر على الحوافز المادية لاعتقادها أنها ضرورية وأكثر إغراء مقارنة بالحوافز المعنوية، وذلك نظرا لتأثيرها على دوافع الأفراد، ورفع روحهم المعنوية، وإشباع احتياجاتهم الأساسية، وهذا ما تؤكد عليه الكثير من النظريات في علمي النفس والإجتماع، والذي سوف ينعكس إيجابا على تشجيع العمال وتهيئتهم من الناحية النفسية للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة بالمؤسسة.

وفيما يتعلق بموقف أفراد العينة المصرحة بانعدام الحوافز في المؤسسة، فتعتبر نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى، إلا أنها تبرر ذلك بأسباب موضوعية، مفادها أن هذه الحوافز التي تقوم المؤسسة بصرفها غير كافية، وبالتالي يجب الرفع من قيمتها حتى تستجيب لمتطلبات العمال، وتوازي ما يبذلونه من مجهودات، خاصة في ظل الظروف المعيشية الصعبة التي يواجهونها في الآونة الأخيرة.

جدول رقم (12) يبين نوعية الحوافز المفضلة لدى العمال

النسب المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
79.6%	86	المادية
20.4%	22	المعنوية
100%	108	المجموع

الشكل رقم (12): يبين نوعية الحوافز المفضلة لدى العمال

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن غالبية مجموع أفراد العينة المقدرة نسبتهم بـ 79.6% جنحوا إلى تفضيل الحوافز المادية، في حين هناك نسبة محترمة من المبحوثين تقدر بـ 20.4% إختارت الحوافز المعنوية وجعلت لها الصدارة والأولوية على الحوافز المادية.

وإذا ما أردنا تفسير ذلك فيمكن القول بأن أغلبية العمال الذين مالوا للحوافز المادية ينطلقون من مبدأ أن هذا النوع من الحوافز المادية كالأجور والمنح والعلاوات تعتبر بمثابة حقوق يتحصل عليها العامل جراء ما يقوم به من مهام وما يبذله من مجهودات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لا يمكن إغفال واقع الظروف المادية الصعبة التي يعيشها العمال فهم بحاجة إلى مزيد من الأموال من أجل تغطية المصاريف المتعددة، لاسيما إذا ما أخذنا بعين الإعتبار عامل الأجور المتدنية لدى مختلف المؤسسات العامة والخاصة مقارنة بضرورات ومتطلبات العيش الكريم.

وعلى هذا الأساس فإنه يجب على المؤسسة محل الدراسة الإستثمار في هذا النوع من الحوافز، وجعله بمثابة دافع قوي لمرافقة العمال خلال فترات التغيير المتعلقة بالبيئة التكنولوجية للمؤسسة.

وفيما يتعلق برأي المنحازين للحوافز المعنوية، فهم يعتقدون بأنه لا ينبغي التضحية بالمعنوي من أجل المادي، وينطلقون من مبدأ أن العامل إنسان صاحب كرامة يجب حفظها ولا يجوز هدرها.

جدول رقم (13) يبين مدى تشجيع أسلوب التحفيز لتقبل تكنولوجيا جديدة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب
		المئوية %
نعم	97	89.8%
لا	11	10.2%
المجموع	108	100%

الشكل رقم (13): يبين مدى تشجيع أسلوب التحفيز لتقبل تكنولوجيا جديدة بالمؤسسة

■ نعم
■ لا

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 89.8% من مجموع أفراد العينة عبروا عن رأيهم بأن للحوافز دور قوي في إثارة دوافعهم وتشجيعهم لتقبل أنماط تكنولوجيا جديدة بالمؤسسة في حين هناك نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى تقدر 10.2% من المبحوثين صرحت بعدم تأثير هذه الحوافز عليهم.

وبناء على هذه المعطيات الميدانية ندرك أن مهارات الأفراد وقدراتهم تعتبر غير كافية لتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على إثارة دوافع الأفراد العاملين، والتأثير على جوانبهم النفسية، وتفجير طاقاتهم الكامنة، مما يجعلهم في حالة من الإستعداد والتهيؤ لتقبل التغيير وعدم مقاومته، والتجاوب مع الأنماط التكنولوجية الجديدة بالمؤسسة.

أما فيما يخص رأي النسبة المقدرة بـ 10.2% من المبحوثين، والتي ترى بعدم تأثير أسلوب التحفيز عليها في ميدان العمل، فيحتمل موقفها تأويلات عدة، منها عدم كفاية هذه الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة، أو كونها غير مناسبة لهذه الفئة من العمال، كما قد تكون ليست بحاجة إليها.

1-1-2- أسلوب القيادة والإشراف:

جدول رقم (14) يبين طبيعة أسلوب الإشراف بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %
أسلوب المعاملة الإنسانية	24	22.2%
أسلوب يخضع للقوانين	32	29.6%
المزج بينهما	52	48.2%
المجموع	108	100%

الشكل رقم (14): يبين طبيعة أسلوب الإشراف بالمؤسسة

■ أسلوب المعاملة الإنسانية
■ أسلوب يخضع للقوانين
■ المزج بينهما

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 48.2% من مجموع أفراد العينة صرحت بأن نمط الإشراف في المؤسسة يغلب عليه طابع المزج بين أسلوب المعاملة الإنسانية، واللجوء إلى تطبيق القوانين.

بينما هناك نسبة مقدرة بـ 29.6% من مجموع أفراد العينة كشفت بأن الأسلوب المعمول به في المؤسسة هو أسلوب تحكمه القوانين الصارمة.

في حين نجد نسبة أخرى تقدر بـ 22.2% أقرت بأن المؤسسة تتبنى في عملية الإشراف أسلوب المعاملة الإنسانية.

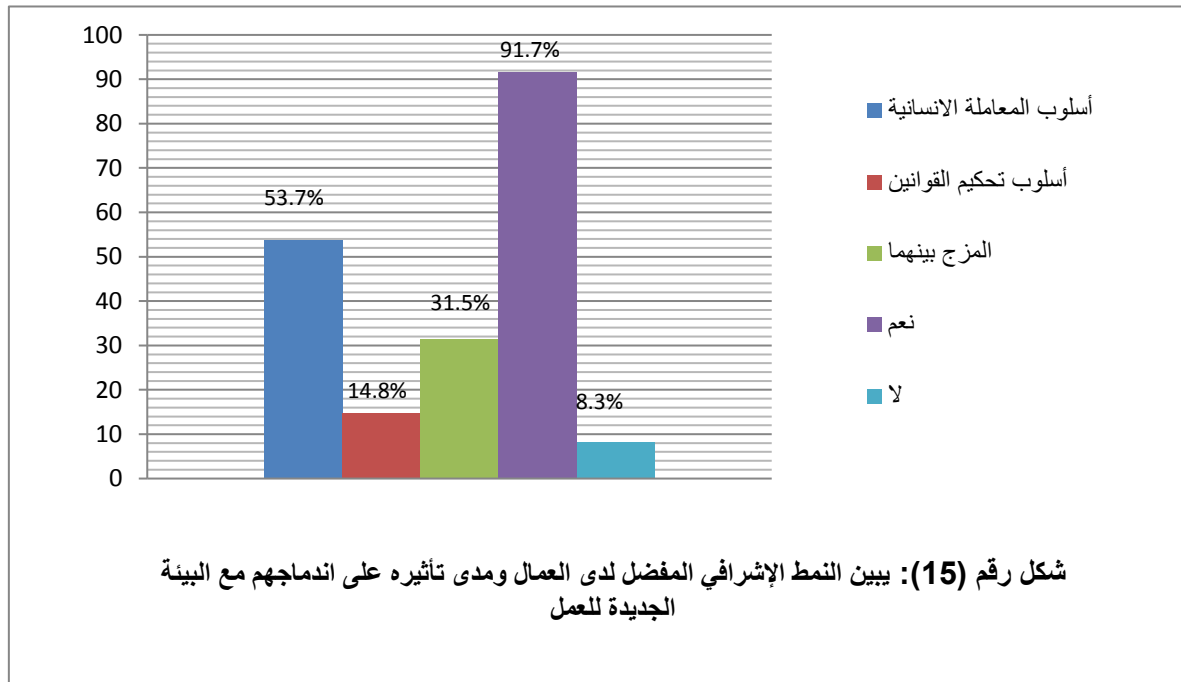
فمن خلال هذه المعطيات المختلفة نسبياً يتجلى لنا أن المؤسسة محل الدراسة ليس لها أسلوب واضح ومحدد في نمط الإشراف، بل هناك هجين مختلف من الأساليب، فتارة تلجأ إلى تطبيق هذه القوانين، وتارة تعتمد على أسلوب المعاملة الإنسانية وغير ذلك، لكن الظاهر من خلال هذه البيانات أن أسلوب تطبيق القوانين هو المعمول به غالباً، وهذا يؤشر إلى تعدد

الفصل السادس ————— تحليل وتفسير البيانات

مصادر القيادة واتساع نطاق الإشراف في المؤسسة، كما يقتضي كون المؤسسة تختار الأسلوب الأمثل الذي يتناسب مع كل حالة ووضعية.

جدول رقم (15) يبين النمط الإشرافي المفضل لدى العمال ومدى تأثيره على اندماجهم مع البيئة الجديدة للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية%	الإجابات	ت	%
أسلوب المعاملة الإنسانية	58	53.7%	نعم	99	91.7%
أسلوب تحكيم القوانين	16	14.8%			
المزج بينهما	34	31.5%	لا	9	8.3%
المجموع	108	100%	المجموع	108	100%



يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 53.7% من مجموع أفراد العينة أقروا بتفضيل أسلوب المعاملة الإنسانية في عملية الإشراف على غيره من الأساليب الأخرى، بينما هناك

الفصل السادس ————— تحليل وتفسير البيانات

فئة من المبحوثين تقدر نسبتها بـ 31.5% تفضل طريقة المزج والتنويع في استخدام الأساليب الإشرافية.

وفي المقابل نجد نسبة أخرى تقدر بـ 14.8% ترى بضرورة الالتزام بحرفية القوانين والسهر على تطبيقها هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يتضح لنا أيضا من الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة تقريبا المقدر نسبتهم بـ 91.7% صرحوا بأن طريقة الإشراف المرغوب فيها بالنسبة لديهم لها دور كبير في التأثير عليهم وتشجيعهم للإندماج مع البيئة الجديدة للعمل، في حين نجد نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 8.3% من المبحوثين لا ترى بوجود تأثير للنمط الإشرافي المرغوب فيه بالنسبة لهم.

فلاحظ من خلال هذه البيانات أن الأسلوب المفضل والمرضي لغالبية العمال بالمؤسسة هو نموذج المعاملة الإنسانية المبني على الاحترام والتقدير، والتفاهم والتعاون والتحاور والتشاور، وإقامة العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما أشار إليه العديد من المبحوثين في تعليقاتهم ومقترحاتهم.

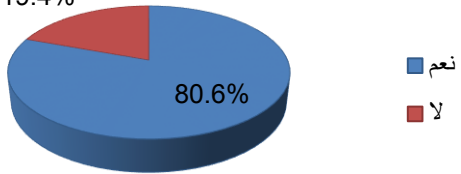
كما أن من يستحسن المزج بين مختلف الأساليب يدعم الموقف السابق في حقيقة الأمر - المعاملة الإنسانية- الذي يقتضي ترك اللجوء إلى القوانين إلا في الحالات الاستثنائية والضرورية.

أما فيما يخص رأي من يرى بضرورة تطبيق القوانين والعمل على تفعيلها، فهؤلاء ينطلقون من مبدأ أن هناك بعض العمال لا يلتزمون بمهامهم وأداء واجباتهم إلا في حالة الشعور بخطورة تطبيق القوانين وفقدان المناصب.

وبناء على هذا يمكن القول أن لنمط القيادة وأسلوب الإشراف المفضل لدى العمال دور كبير في التأثير عليهم ومساعدتهم للاندماج مع البيئة الجديدة للعمل، والتكيف مع متطلبات التغيير التكنولوجي بالمؤسسة، وذلك نظرا لكونه ينسجم ويتناغم مع مزاجهم، كما يتناسب مع ثقافتهم وتوجهاتهم.

1-1-3- أسلوب الثقافة التنظيمية:

جدول رقم(16) يبين اهتمام الإدارة بتوعية العمال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة من عدمه

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %	الشكل رقم (16): يبين اهتمام الإدارة بتوعية العمال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة من عدمه
نعم	87	80.6%	
لا	21	19.4%	
المجموع	108	100%	

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 80.6% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تهتم بتوعية العمال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

في حين صرحت نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى تقدر بـ 19.4% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تسعى لنشر الثقافة التنظيمية، ولا تهتم بتوعية العمال بها.

فهذه النسب والبيانات توحى بمدى وعي المؤسسة بأهمية التحسيس بالثقافة التنظيمية والعمل على نشرها في أوساط العمال، وذلك نظرا لكونها تشكل الإطار المرجعي لتنظيم وتوجيه سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعمل على إيجاد نوع من الانسجام والتكامل بين مختلف أعضائها، كما تهدف لتعبئة أفرادها بضرورة الاستعداد للتغيير والتجاوب مع أنماط وأساليب التكنولوجيا الجديدة بالمؤسسة.

كما يمكن الإشارة هنا إلى أهمية دور القادة والمشرفين على العمال في توضيح رؤية وفلسفة المؤسسة في عملية التغيير، وأهم المراحل التي ينبغي المرور بها، ومتطلبات الثقافة التكنولوجية التي ينبغي الإلمام بها.

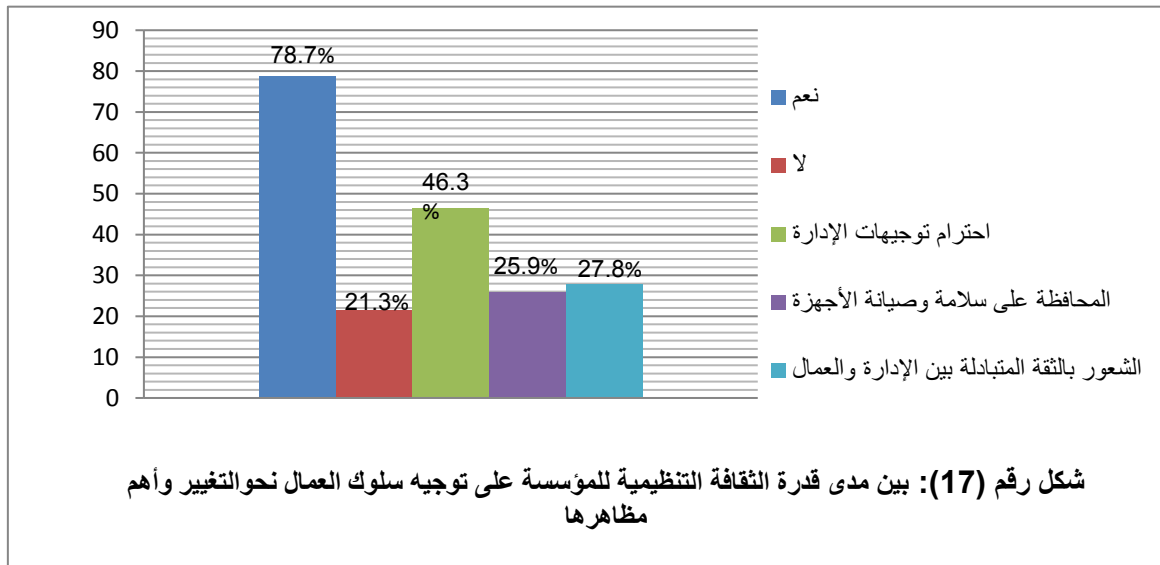
وفيما يتعلق بمن أشار من المبحوثين إلى عدم اهتمام الإدارة بتوعيتهم على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، فيحتمل أن تكون هذه الفئة لم تتلق التوجيهات والإرشادات الكافية، أو

الفصل السادس _____ تحليل وتفسير البيانات

غير مدركة لمفهوم الثقافة التنظيمية، كما أن البعض صرح بأنه اكتسب ثقافة وخبرة قبل التحاقه بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (17) يبين مدى قدرة الثقافة التنظيمية للمؤسسة على توجيه سلوك العمال نحو التغيير وأهم مظاهرها

الإجابات	التكرار	النسب المئوية %	الاحتمالات	ت	%
نعم	85	%78.7	إحترام توجيهات الإدارة	50	%46.3
			المحافظة على سلامة وصيانة الأجهزة	28	%25.9
لا	23	%21.3	الشعور بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال	30	%27.8
المجموع	108	%100	المجموع	108	%100



تشير معطيات الجدول أن غالبية مجموع أفراد العينة المقدر نسبتهم بـ %78.7 يرون بأن المؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية قادرة على تعبئة وتوجيه سلوك أفرادها العاملين نحو التغيير،

الفصل السادس ————— تحليل وتفسير البيانات

في حين نجد نسبة 21.3% من مجموع الأفراد المبحوثة تصرح بعدم قدرة الثقافة التنظيمية للمؤسسة على توجيه وتنظيم سلوك عمالها.

كما يتضح لنا أيضا من الجدول أعلاه أن نسبة 46.3% من مجموع أفراد العينة أشاروا إلى أن مظاهر الثقافة التنظيمية لمؤسستهم تتجلى في احترام توجيهات وتعليمات الإدارة، بينما هناك نسبة تقدر بـ 27.8% من المبحوثين ترى بأن الثقافة التنظيمية لمؤسستهم تكمن في الشعور بالرضا والإحساس بالثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، في حين هناك نسبة أخرى من المبحوثين تقدر بـ 25.9% تتصور الثقافة التنظيمية للمؤسسة في المحافظة على سلامة العتاد وصيانة الأجهزة.

وانطلاقا من هذه البيانات والنسب يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك ثقافة تنظيمية تحظى بالثقة والقبول لدى معظم أفرادها، حيث بإمكانها تعبئة العمال للتجاوب مع التغيير وتقبل أنماط التكنولوجيا الجديدة، وتتجلى في مجموعة من المبادئ الأخلاقية والقواعد التنظيمية، كالانصياع لأوامر الإدارة والأخذ بتوجيهاتها، والشعور بالثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، كما تتجسد أيضا في المحافظة على سلامة العتاد بالمؤسسة، وصيانة الأجهزة التقنية والوسائل التكنولوجية، والتوعية للوقاية من حوادث العمل والمخاطر المهنية.

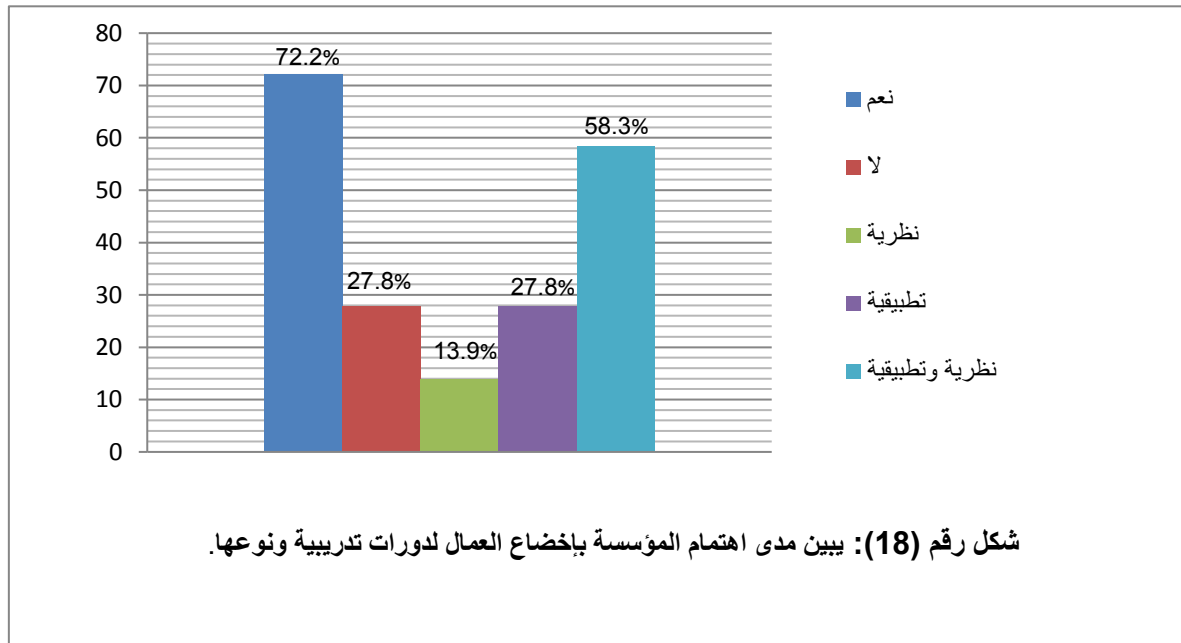
بينما يبرر من يرى من المبحوثين عدم قدرة الثقافة التنظيمية للمؤسسة على توجيه سلوك أفرادها بوجود فوارق فكرية، وتباين في المستويات العلمية بين الفئات العمالية، لذا ينبغي الإكثار من نشاطات التوعية والتحسيس، واعتماد أساليب جديدة ومحفزة.

1-2- المحور الثاني: مساهمة طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة.

1-2-1- التدريب:

جدول رقم (18) يبين مدى اهتمام المؤسسة بإخضاع العمال لدورات تدريبية ونوعها

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسب المئوية %	التكرار	الإجابات
13.9%	15	نظرية	72.2%	78	نعم
27.8%	30	تطبيقية			
58.3%	63	نظرية وتطبيقية	27.8%	30	لا
100%	108	المجموع	100%	108	المجموع



يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن معظم أفراد العينة المقدر نسبتهم بـ 72.2% يقرون بإخضاعهم لدورات تدريبية، بينما نجد في المقابل نسبة تقدر بـ 27.8% من مجموع أفراد العينة تصرح بعدم خضوعهم لدورات تدريبية.

الفصل السادس ————— تحليل وتفسير البيانات

كما يتضح لنا أيضا من شق الجدول الآخر أن أغلبية أفراد العينة المقدر نسبتهم بـ 58.3% وضحو بأن نوعية الدورات التدريبية المقامة من طرف المؤسسة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي معا، في حين هناك نسبة تقدر بـ 27.8% من مجموع أفراد العينة تصرح بأن هذه الدورات تركز على الجانب التطبيقي، كما أن هناك نسبة أخرى من المبحوثين تقدر بـ 13.9% تجيب بأن هذه الدورات التدريبية تقتصر على الجانب النظري فقط.

وبناء على هذه المعطيات يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتنظيم دورات تدريبية لفائدة أفرادها العاملين بهدف رفع كفاءتهم، وتحسين مستوى أدائهم في استخدام العتاد التكنولوجي للمؤسسة، وذلك لأن الموارد البشرية التي تقوم المؤسسة باستقطابها في الغالب تفتقر للتجربة والممارسة الميدانية، لذا بات من الضروري إخضاعهم لمثل هذه التربصات الميدانية، خاصة خلال الفترات التي تلجأ فيها المؤسسة لتجديد عتادها واقتناء معدات ووسائل تقنية متطورة.

كما نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن طبيعة هذه الدورات التدريبية المنظمة من طرف المؤسسة تحاول أن تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي في آن واحد، لكون هذه الطريقة هي الأسلوب الأمثل في توفير الوقت، وتوصيل الهدف بأقصى سرعة ممكنة.

وبالنسبة لمن أشار إلى أن هذه الدورات التدريبية ذات طابع تطبيقي بحت، أو نظري فيمكن القول أنه من الطبيعي أن يكون التركيز في بعض الأحيان على الجوانب التطبيقية أكثر، نظرا لما تقتضيه الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، كما أن بعض المهام والأنشطة تحتاج إلى تقديم معلومات نظرية وتوجيه نصائح كالتحسيس من المخاطر المهنية والوقاية من الحوادث الصناعية.

جدول رقم (19) يبين طبيعة الدورات التدريبية المؤدية إلى رفع كفاءة العمال في استخدام العتاد التكنولوجي للمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %
دورات نظرية	12	11.1%
دورات تطبيقية	30	27.8%
دورات نظرية وتطبيقية	66	61.1%
المجموع	108	100%

الشكل رقم (19): يبين طبيعة الدورات التدريبية المؤدية إلى رفع كفاءة العمال في استخدام العتاد التكنولوجي للمؤسسة

■ دورات نظرية
■ دورات تطبيقية
■ دورات نظرية وتطبيقية

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 61.1% من المبحوثين بينوا أن طريقة الرفع من كفاءتهم في استخدام العتاد التكنولوجي بالمؤسسة يجب أن تتم عبر دورات تدريبية نظرية وتطبيقية في نفس الوقت.

بينما نجد في المقابل نسبة تقدر بـ 27.8% من مجموع أفراد العينة تعتقد أن الاعتماد على الدورات التدريبية التطبيقية أكثر مساهمة وفعالية في الرفع من كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم التكنولوجي بالمؤسسة.

كما أن هناك نسبة أخرى محدودة من المبحوثين تقدر بـ 11.1% ترى بأن طريقة تحسين مستوى أدائهم في استخدام الوسائل التقنية للمؤسسة ينبغي أن تكون عبر دورات نظرية.

وبقراءتنا لهذه الأرقام والنسب والتدقيق فيها يتجلى أن الطريقة المثلى، والأسلوب الأنجع في عملية الرفع من كفاءة العمال، وتحسين قدراتهم الفكرية، ومهاراتهم اليدوية في استخدام الوسائل التكنولوجية، والأجهزة التقنية للمؤسسة، ينبغي أن يتم عبر دورات تدريبية شاملة تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي في آن واحد، وذلك لأن الهدف الأساسي من تنظيم دورات نظرية هو تقديم تصور عام للمتدرب حول التخصص والميدان، ونوعية العتاد ووظائفه، وطرق استعماله وصيانته، وكيفية الوقاية من أخطاره وغير ذلك، بينما يكمن الهدف من برمجة دورات

الفصل السادس ————— تحليل وتفسير البيانات

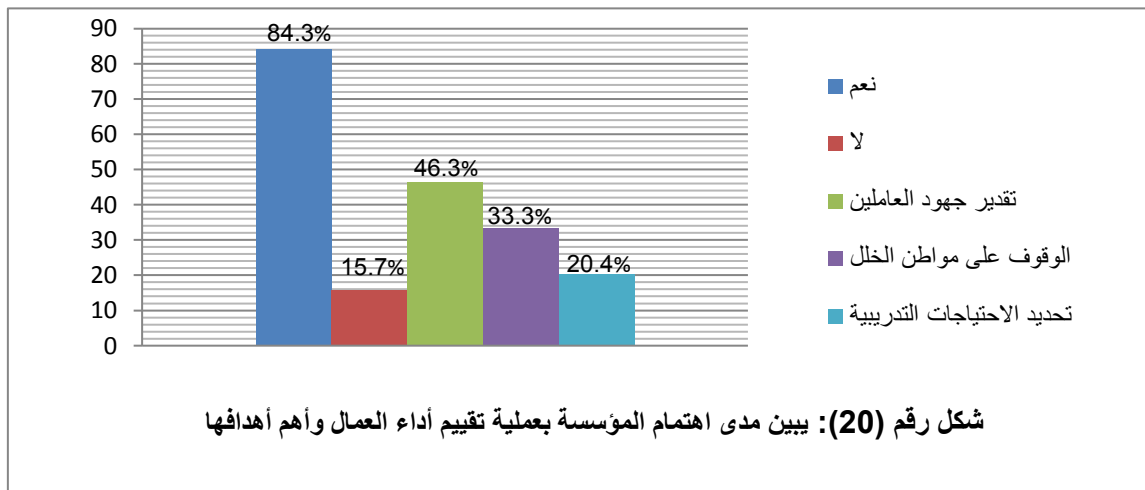
تدريبية تطبيقية في اختبار مدى تمكن المتدرب من العتاد وطرق استخدامه وهذا ما عبر عنه العديد من المبحوثين.

أما فيما يتعلق بتفسير وجهات النظر الأخرى لبعض أفراد العينة التي ترى غير ذلك فيمكن القول أن هذه العناصر عبروا عن رأيهم انطلاقاً من واقع احتياجاتهم التدريبية والنقائص المسجلة لديهم، فهناك من يحتاج إلى الكفاءة في الجانب التطبيقي والممارسة وهناك من يحتاج لأفكار ومعلومات نظرية، كما أن طريقة الاستيعاب تختلف من شخص لآخر نظراً للفوارق الموجودة بينهم.

1-2-2- التقييم:

جدول رقم (20) يبين مدى اهتمام المؤسسة بعملية تقييم أداء العمال وأهم أهدافها

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسب المئوية %	التكرار	الإجابات
46.3%	50	تقدير جهود العاملين	84.3%	91	نعم
33.3%	36	الوقوف على مواطن الخلل	15.7%	17	لا
20.4%	22	تحديد الاحتياجات التدريبية			
100%	108	المجموع	100%	108	المجموع



تشير معطيات الجدول أن الأغلبية الساحقة من مجموع أفراد العينة المقدر نسبتهم بـ 84.3% صرحوا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملية التقييم ومتابعة أداء العاملين، في حين هناك نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى تقدر بـ 15.7% تجيب بعدم اهتمام المؤسسة بعملية التقييم.

كما يتضح أيضا من شق الجدول الآخر أن نسبة 46.3% من مجموع أفراد العينة تقر بأن الهدف الأساسي من تقييم أداء العمال في المؤسسة يتمثل في تقدير مجهوداتهم، بينما هناك نسبة من المبحوثين مقدرة بـ 33.3% تشير إلى أن الهدف الرئيسي من عملية التقييم تكمن في الوقوف على مواطن الخلل، في حين هناك نسبة أخرى تقدر بـ 20.4% من المبحوثين تعتقد أن التقييم في المؤسسة يتوقف على تحديد الاحتياجات التدريبية.

وبناء على هذه الحقائق يتضح أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لعملية تقييم ومتابعة نشاط العمال، لكونه من ضمن طرق التأهيل التي تساهم في تحسين مستوى الأداء، والوسيلة التي بفضلها يتم تحديد الاحتياجات وتسجيل النقائص الموجودة.

كما نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أهداف عملية تقييم أداء العمال بالمؤسسة متعددة ومتنوعة، حيث يأتي على رأسها تقدير جهود الأفراد العاملين، وذلك من أجل القيام بمكافأاتهم وتشجيعهم على الاستمرار، ثم يأتي في المرتبة الثانية محاولة الوقوف على نقاط الضعف ومواطن الخلل، والعمل على تحسينها وتداركها، كما نجد أن من ضمن هذه الأهداف ما يسمى بتحديد الاحتياجات التدريبية لأداء العمل، خاصة خلال فترات التغيير التكنولوجي التي تمر بها المؤسسة، والتي تفضي إلى تجديد عتادها وتحديث وسائلها التقنية.

جدول رقم (21) يبين مساهمة عملية التقييم في تحسين نوعية أداء العمال من عدمها

الاحتمالات	التكرارات	النسب
		المئوية %
نعم	95	88%
لا	13	12%
المجموع	108	100%

الشكل رقم (21): يبين مساهمة عملية التقييم في تحسين نوعية أداء العمال من عدمها

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن جل أفراد العينة تقريبا المقدر نسبتهم بـ 88% يقرون بأن عملية التقييم تساهم في تحسين نوعية أدائهم بالمؤسسة.

بينما نجد في المقابل نسبة ضعيفة تقدر بـ 12% من مجموع أفراد العينة تصرح بعدم مساهمة التقييم في تحسين نوعية أدائهم.

فهذه النسب والأرقام تؤكد المساهمة الفعلية لعملية التقييم في تحسين نوعية أداء العمال بالمؤسسة، لأنه لا يكفي أن تقوم المؤسسة باستقطاب ما تحتاج إليه من أيدي عاملة، وتوفير الوسائل التكنولوجية، والإمكانات المادية، لضمان النهوض بأعباء المؤسسة، وقيام الأفراد بمهامهم بالكفاءة المطلوبة، لذلك نجد أن المؤسسة محل الدراسة تلجأ إلى استخدام أسلوب التقييم كوسيلة لاكتشاف نقاط القوة والضعف، والوقوف على الأداء الفعلي لكل فرد عامل بالمؤسسة، ومدى استجابته لتطلعات المؤسسة التي تسعى لرفع مستوى الأداء في ظل اقتنائها لمعدات جديدة، وتوظيفها لوسائل متطورة من أجل مواكبة متطلبات التغيير التكنولوجي المعاصر.

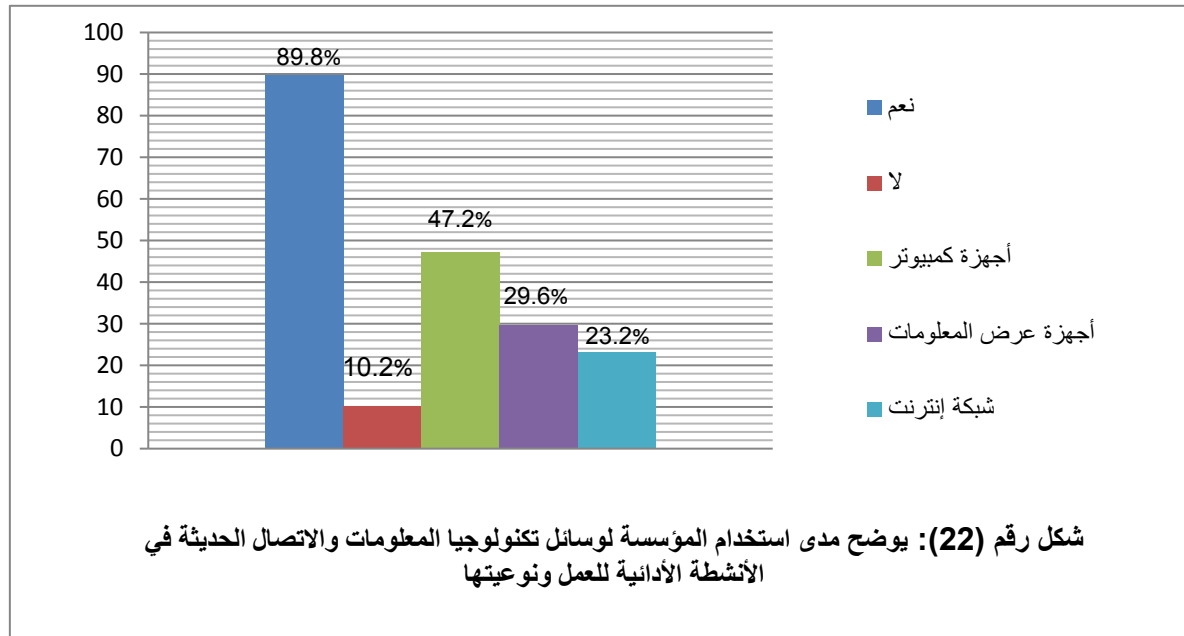
فأسلوب التقييم المفضي إلى مكافأة العامل المجتهد، ومعاقبة المتقاعس يخلق جوا من المنافسة بين العمال المجتهدين، ويعمل على تغيير نمط وسلوك المتقاعسين، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين مستوى الأداء ونوعيته بصفة عامة.

1-3- المحور الثالث: الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين ودوره في زيادة معارفهم التقنية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية.

1-3-1- استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة:

جدول رقم (22) يوضح مدى استخدام المؤسسة لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في الأنشطة الأدائية للعمل ونوعيتها

النسب المئوية %	التكرار	الاحتمالات	النسب المئوية %	التكرار	الإجابات
47.2%	51	أجهزة كمبيوتر	89.8%	97	نعم
29.6%	32	أجهزة عرض المعلومات			
23.2%	25	شبكة إنترنت	10.2%	11	لا
100%	108	المجموع	100%	108	المجموع



يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة الذين تقدر نسبتهم بـ 89.8% من مجموع أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تقوم باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في مختلف الأنشطة المتعلقة بأداء العمل.

بينما هناك نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى تقدر بـ 10.2% من المبحوثين تجيب بعدم توظيف المؤسسة لهذه الوسائل والتقنيات الحديثة.

كما يظهر من شق الجدول الآخر أن نسبة 47.2% من مجموع أفراد العينة بينوا أن أجهزة الحواسيب تعد من أهم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة، بينما هناك نسبة تقدر بـ 29.6% من المبحوثين تصرح أن أهم هذه الوسائل تتمثل في أجهزة عرض المعلومات، في حين هناك نسبة أخرى تقدر بـ 23.2% تشير إلى أن أهم هذه الوسائل هي شبكة الإنترنت.

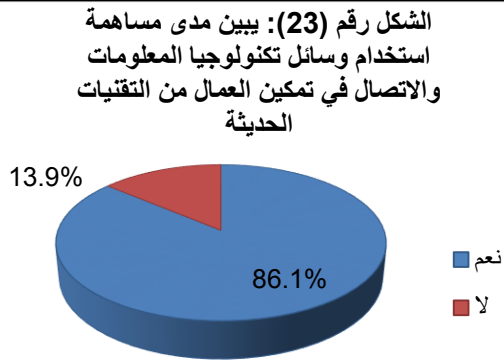
وانطلاقاً من هذه البيانات والنسب ندرك أن المؤسسة تركز على توفير وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وتعمل على توظيفها واستغلالها في مجال العمل، لكونها تلعب دوراً حيوياً في المنظمة، وتساهم في تحقيق الأداء المتميز، وتوفير الوقت، وتقليل تكاليف الإنتاج، وتحسين جودة المنتج، وزيادة المبيعات، والمحافظة على المركز التنافسي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.

كما يتضح من خلال بيانات الجدول أن المؤسسة تمتلك منظومة من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، كالحواسيب، وأجهزة عرض المعلومات، وشبكة إنترنت وغيرها من البرامج التطبيقية، والأجهزة الإلكترونية كالهواتف والروبوتات التي تقوم المؤسسة باستخدامها.

فجهاز الكمبيوتر يعتبر أهم وسيلة تعتمد عليه المؤسسة في معالجة البيانات، ورسم المخططات، وتصميم المنتجات، وبفضل أجهزة عرض المعلومات يتم التحكم الأوتوماتيكي في الآلات والمعدات، كما تعد شبكة الإنترنت أهم وسيلة للتواصل والتفاعل مع مختلف الأطراف وتصفح المواقع، واستغلال مختلف الخدمات المتاحة كالتجارة الإلكترونية.

جدول رقم (23) يبين مدى مساهمة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تمكين العمال من التقنيات الحديثة

الاحتمالات	التكرارات	النسب
		المئوية %
نعم	93	%86.1
لا	15	%13.9
المجموع	108	%100



يتضح من خلال بيانات هذا الجدول أن جل أفراد العينة تقريبا المقدر نسبتهم بـ 86.1% صرحوا بأن استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في أداء العمل يساهم في تمكينهم من التحكم فيها.

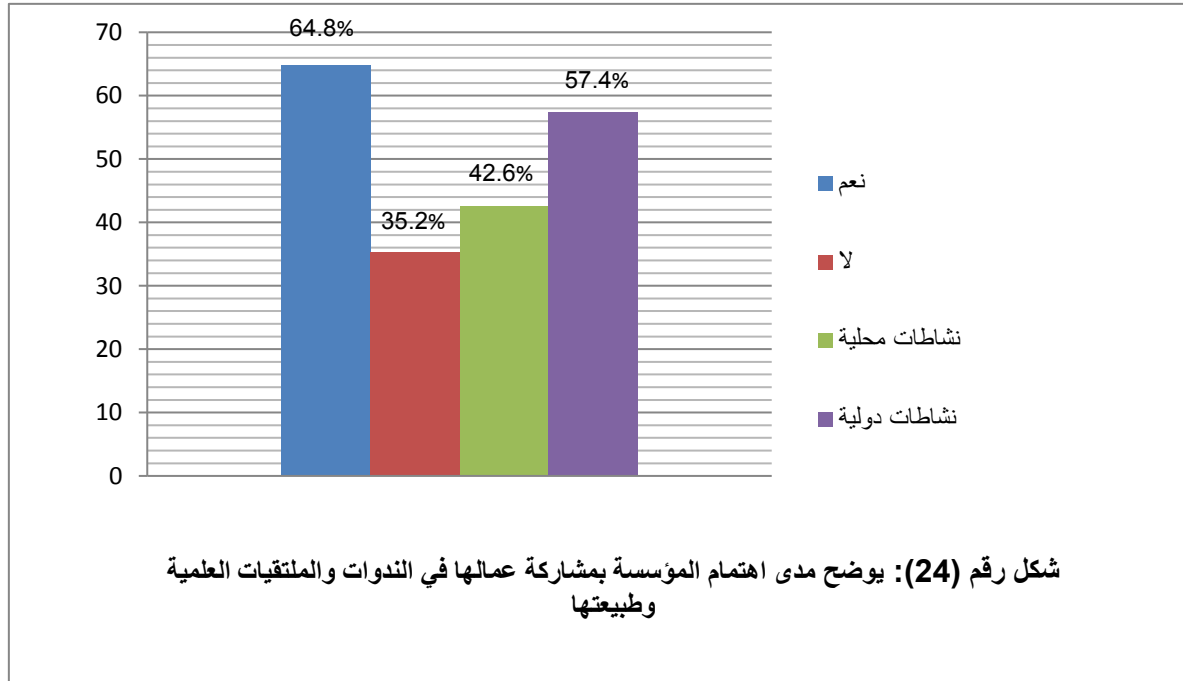
بينما هناك نسبة 13.9% من المبحوثين تصرح بعدم مساهمة استخدام هذه الوسائل في تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة.

وبناء على هذه المعطيات يمكن القول أنه من الضروري الاهتمام بتوفير وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بالمؤسسة، واستخدامها بشكل فعال، وذلك نظرا لكونها تساهم في تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية، وتؤدي إلى تحكّمهم في هذه التكنولوجيات، من خلال التمكن من معالجة البيانات، ورسم المخططات، وهندسية التصميم ونظام التصنيع، والسيطرة الرقمية، والرقابة العملية، والتحكم الآلي في المعدات والروبوتات واستغلال مختلف الخدمات المتاحة على شبكة الإنترنت، بحيث أن المؤسسة تجاوزت العمليات اليدوية والروتينية التي تتطلب مجهودا ووقتا كبيرا، واستبدلتها بعمليات إنتاج مؤتمتة، والتي أصبحت الروبوتات تقوم بها في وقت أقل وأسرع، وأن دور العامل أصبح يقتصر على مراقبة الآلة وتزويدها بالمواد الأولية.

1-3-2- المشاركة في الندوات والملتقيات العلمية:

جدول رقم (24) يوضح مدى اهتمام المؤسسة بمشاركة عمالها في الندوات والملتقيات العلمية وطبيعتها

النسب المئوية%	التكرار	الاحتمالات	النسب المئوية%	التكرار	الإجابات
42.6%	46	نشاطات محلية	64.8%	70	نعم
57.4%	62	نشاطات دولية	35.2%	38	لا
100%	108	المجموع	100%	108	المجموع



يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 64.8% من مجموع أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تهتم بمشاركتهم في الندوات والملتقيات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، بينما نجد في المقابل نسبة مقدرة بـ 35.2% من المبحوثين تجيب بعدم اهتمام المؤسسة بمشاركتهم في مثل هذه النشاطات.

الفصل السادس _____ تحليل وتفسير البيانات

كما يتضح لنا أيضا من شق الجدول الآخر أن نسبة 57.4% من مجموع أفراد العينة تصرح أن نوعية هذه النشاطات التي يتم المشاركة فيها هي نشاطات دولية، في حين هناك نسبة تقدر بـ 42.6% من المبحوثين تصرح بكون هذه النشاطات ذات طابع محلي.

وبناء على هذه الأرقام والنسب يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمشاركة إدارتها وأفرادها العاملين في مختلف النشاطات، كالتدوات والملتقيات العلمية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، والتي تقام بالتنسيق والتعاون ما بين الجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية.

كما نلاحظ أن أغلبية العمال استفادوا من المشاركة في مثل هذه النشاطات المقامة على المستوى المحلي والدولي، إلا أنه يبدو أن معظم هذه النشاطات هي ذات طابع دولي والتي يحضرها عادة العديد من الباحثين والخبراء من مختلف بلدان العالم، مما يجعلها ذات قيمة علمية من حيث طرح الأفكار، وأكثر فائدة من حيث استعراض مختلف المعارف التقنية، والخبرات التكنولوجية ذات الاهتمام بنشاط المؤسسة.

جدول رقم (25) يبين مدى مساهمة عملية المشاركة في الملتقيات من إكساب العمال للمعارف والخبرات المؤهلة للتحكم في التكنولوجيات الحديثة

الاحتمالات	التكرارات	النسب
		المئوية %
نعم	67	62%
لا	41	38%
المجموع	108	100%

الشكل رقم (25): يبين مدى مساهمة عملية المشاركة في الملتقيات من إكساب العمال للمعارف والخبرات المؤهلة للتحكم في التكنولوجيات الحديثة

■ نعم
■ لا

يتضح من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة 62% من مجموع أفراد العينة أكدوا أن عملية المشاركة في الملتقيات العلمية تساهم في إكسابهم للمعارف والخبرات التي تؤهلهم للتحكم في التكنولوجيات الحديثة.

الفصل السادس _____ تحليل وتفسير البيانات

بينما نجد نسبة تقدر بـ 38% من مجموع أفراد العينة تصرح بعدم جدوى هذه النشاطات وفعاليتها في إكساب العمال للمعارف والخبرات المؤدية للتحكم في التكنولوجيات الحديثة.

وبناء على هذه البيانات يمكن القول أن نسبة كبيرة من المبحوثين يقرون بأن عملية المشاركة في النشاطات والملتقيات العلمية لها دور فعال في إكسابهم للمعارف والخبرات التكنولوجية، وذلك لكون هذه النشاطات تشكل فضاء للحوار والمناقشة، وفرصة لطرح الكثير من الإنشغالات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، والتي تهدف أساسا لتشجيع التعاون الإقليمي والدولي بين مختلف الفاعلين، وتبادل المعارف والخبرات التكنولوجية ذات الاهتمام بنشاط المؤسسة، والتي تساهم في تطوير قدرات الموارد البشرية.

كما تتيح لعمال المؤسسة وإطاراتها فرصة الاطلاع على ما تم تحديثه من وسائل وتطويره من تقنيات، ومدى أهميتها وملاءمتها لبيئة العمل، وكيفية توظيفها وطرق صيانتها.

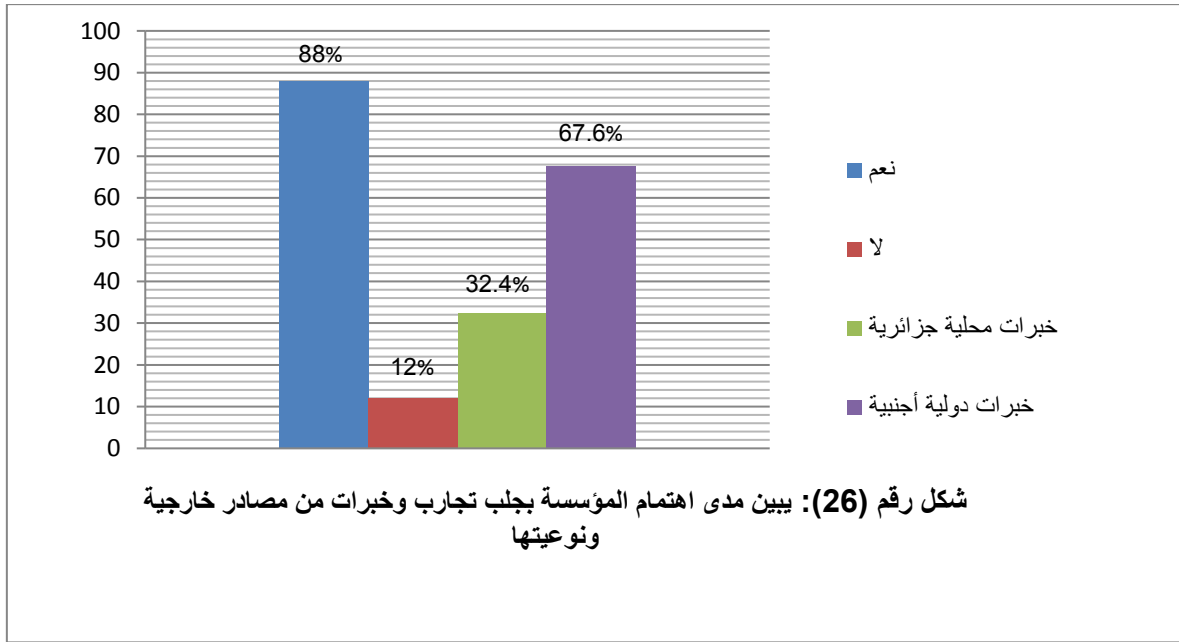
أما فيما يتعلق بموقف من يرى بعدم جدوى هذه النشاطات فيحتمل حسب اعتقادنا الكثير من الإفتراضات، والتي ترجع في غالب الأحيان إلى طريقة إعداد وتحضير هذه النشاطات، وإلى طبيعة المواضيع التي تطرح للنقاش، ومدى جدتها وأهميتها، بالإضافة إلى معرفة وخبرة الأطراف المشاركة.

1-3-3- جلب التجارب والخبرات من مصادر خارجية:

جدول رقم (26) يبين مدى اهتمام المؤسسة بجلب تجارب وخبرات من مصادر خارجية

ونوعيتها

الإجابات	التكرار	النسب المئوية%	الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية%
نعم	95	88%	خبرات محلية جزائرية	35	32.4%
لا	13	12%	خبرات دولية أجنبية	73	67.6%
المجموع	108	100%	المجموع	108	100%



يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 88% من مجموع أفراد العينة صرحت أن المؤسسة تهتم بجلب تجارب وخبرات من مصادر خارجية، بينما هناك نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى تقدر بـ 12% من المبحوثين تصرح بعدم اهتمام المؤسسة بجلب التجارب والخبرات.

كما يتضح أيضا من شق الجدول أعلاه أن نسبة 67.6% من مجموع أفراد العينة تشير أن نوعية التجارب والخبرات التي يتم جلبها للمؤسسة هي تجارب وخبرات أجنبية، بينما نجد في المقابل نسبة تقدر بـ 32.4% من المبحوثين تصرح بمحلية هذه التجارب والخبرات.

فهذه المعطيات والحقائق الميدانية تؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بجلب تجارب وخبرات من مصادر خارجية متعددة، أغلبها تعود لدول أجنبية، تتمثل في معدات حديثة ووسائل جدّ متطورة، تتمتع بتقنيات عالية الجودة، مصممة لإنتاج الخزف بأنواعه المختلفة كآلات تحضير المادة الأولية، والمواد المكونة، وآلات الضغط والطباعة والتلميع، وماكينات الفرن، ووسائل التغليف وغيرها، بالإضافة إلى ما تحتاج إليه هذه المعدات والتقنيات من خبرة ومعرفة كالتأطير والمرافقة خلال عمليات التركيب والتجهيز، والاستخدام والصيانة حيث أن المؤسسة تسهر على تطبيق كل البنود السارية بعقد التموين مع الشركات الأجنبية كشركة (SITI) الإيطالية، وشركة (SACMI) الإسبانية، المتخصصةتان في تصميم وإنتاج وتوريد الآلات والتركيبات الكاملة لإنتاج البلاط الخزفي.

جدول رقم (27) يوضح الهدف من جلب التجارب والخبرات للمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %
مواكبة التكنولوجيات الحديثة	59	54.6%
اكتساب معارف جديدة	28	25.9%
تمكين العمال بالمؤسسة	21	19.5%
المجموع	108	100%

الشكل رقم (27): يوضح الهدف من جلب التجارب والخبرات للمؤسسة

■ مواكبة التكنولوجيات الحديثة
■ اكتساب معارف جديدة
■ تمكين العمال بالمؤسسة

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 54.6% من مجموع أفراد العينة صرحوا أن الهدف الأساسي من قيام المؤسسة بعملية جلب التجارب والخبرات يكمن في مواكبة التكنولوجيات الحديثة.

بينما صرحت نسبة مقدرة بـ 25.9% من المبحوثين أن الهدف الرئيسي من وراء جلب التجارب والخبرات للمؤسسة يتمثل في اكتساب معارف جديدة.

في حين هناك نسبة أخرى من المبحوثين تقدر بـ 19.5% ترى أن الهدف من جلب هذه التجارب والخبرات يتعلق بتمكين العمال بالمؤسسة.

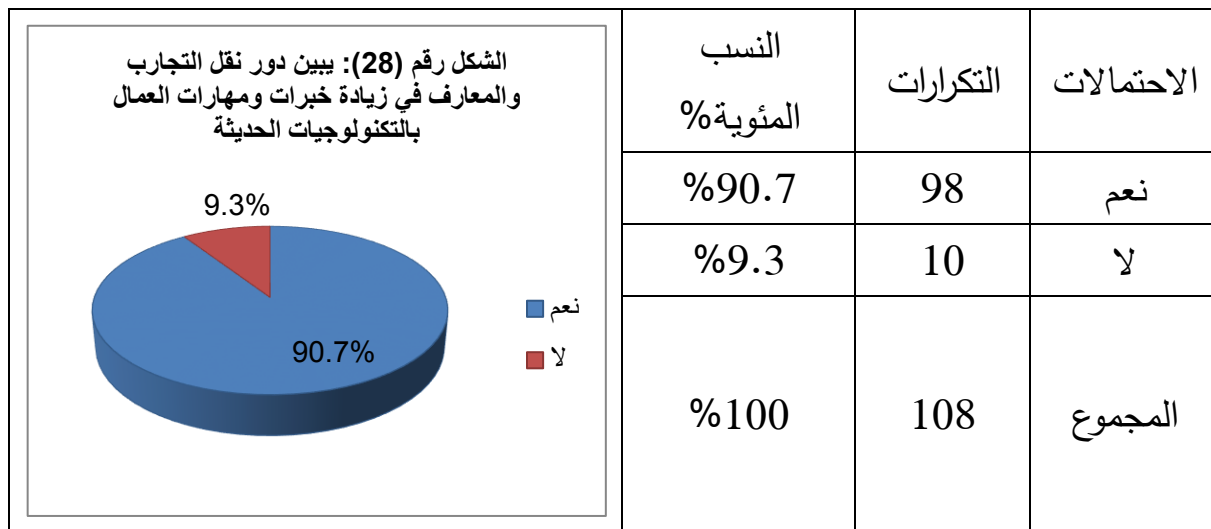
وبناء على هذه المعطيات المتفاوتة نسبياً نستنتج أن الأهداف الأساسية لعملية جلب التجارب والخبرات للمؤسسة متعددة ومتنوعة، حيث نجد على رأس هذه الأهداف مواكبة التكنولوجيات الحديثة، وذلك لأن التغير التكنولوجي في حالة ديناميكية مستمرة، كما أن التكنولوجيا تتقدم مع مرور الوقت، نظراً لما يتم استحداثه من وسائل وتطويره من تقنيات وبالتالي فالمؤسسة التي لا تهتم بتجديد عتادها ستجد نفسها خارج مجال العصرية والمنافسة.

ثم يأتي في المرتبة الثانية هدف اكتساب المعارف الجديدة، بما في ذلك برامج وخبرات فنية متعلقة بهذه التكنولوجيات الحديثة التي توظف في بيئة العمل.

الفصل السادس ————— تحليل وتفسير البيانات

ثم يأتي في الأخير هدف تمكين العمال من استيعاب هذه التقنيات الجديدة والعمل على صيانتها، فمن المعلوم أن عملية اقتناء تكنولوجيا جديدة تحتاج إلى مرافقة من طرف المنتج تتم في شكل رسكلة أو تأطير عبر مختلف العمليات والمراحل.

جدول رقم (28) يبين دور نقل التجارب والمعارف في زيادة خبرات ومهارات العمال بالتكنولوجيات الحديثة



يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 90.7% من مجموع أفراد العينة يصرحون بأن عملية نقل معارف وتجارب الآخرين للمؤسسة تزيد من خبراتهم ومهاراتهم بالتكنولوجيات الحديثة.

في حين هناك نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى تقدر بـ 9.3% من الأفراد المبحوثة تصرح بعدم مساهمة عملية نقل المعارف والتجارب في زيادة خبراتهم ومهاراتهم بالتكنولوجيات الحديثة.

وبناء على هذه البيانات نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يقرون بأن عملية نقل معارف وتجارب الآخرين للمؤسسة، ومحاولة الاستفادة منها يساهم بشكل كبير في زيادة خبراتهم ومهاراتهم بالتكنولوجيات الحديثة، وذلك من خلال تمكين العمال من توظيف هذه التكنولوجيات واستغلالها بشكل فعال، واستيعاب مختلف أساليب استخدامها وطرق صيانتها.

لذا بات من الضروري استثمار المؤسسة في عملية البحث عن المعرفة وجلب التجارب الملائمة في شكل خبرات فنية، أو استشارات وأبحاث أكاديمية، بإتباع شتى السبل والوسائل

الفصل السادس ————— تحليل وتفسير البيانات

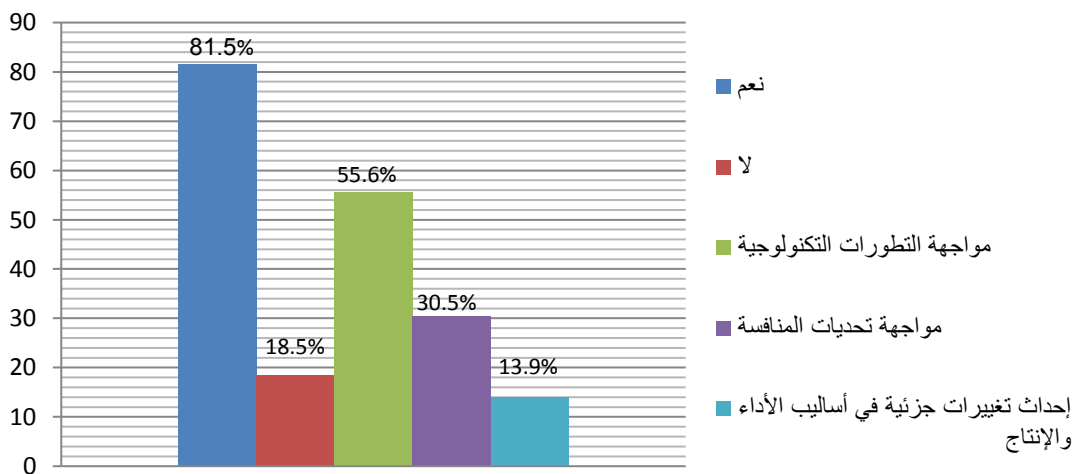
المتاحة، مما يساهم في تطوير قدرات الموارد البشرية وتعلم المهارات المطلوبة في ظل متطلبات التغيير التكنولوجي المعاصر.

1-4-4-المحور الرابع: أهم الآليات المطلوبة لتمكين العنصر البشري من مواجهة تحديات التغيير التكنولوجي المعاصر.

1-4-4-1- التحسين المستمر:

جدول رقم (29) يبين مدى اهتمام المؤسسة بتبني أسلوب التحسين المستمر في عمليتي الأداء والإنتاج وأهم أهدافه

الإجابات	التكرار	النسب المئوية %	الاحتمالات	ت	%
نعم	88	%81.5	مواجهة التطورات التكنولوجية	60	%55.6
			مواجهة تحديات المنافسة	33	%30.5
لا	20	%18.5	إحداث تغييرات جزئية في أساليب الأداء والإنتاج	15	%13.9
المجموع	108	%100	المجموع	108	%100



شكل رقم (29): يبين مدى اهتمام المؤسسة بتبني أسلوب التحسين المستمر في عمليتي الأداء والإنتاج وأهم أهدافه

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 81.5% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تتبنى أسلوب التحسين المستمر في عمليتي الأداء والإنتاج، بينما نجد في المقابل نسبة تقدر بـ 18.5% من المبحوثين تصرح بعدم تبني المؤسسة لهذا الأسلوب.

كما يتضح لنا أيضا من شق الجدول الآخر أن نسبة 55.6% من مجموع أفراد العينة صرحوا أن الهدف الرئيسي من تبني المؤسسة لأسلوب التحسين المستمر يكمن في مواجهة التطورات التكنولوجية، بينما صرحت نسبة تقدر بـ 30.5% من المبحوثين أن الهدف الأساسي من تبني هذا الأسلوب بالمؤسسة يتمثل في مواجهة تحديات المنافسة، في حين هناك نسبة أخرى تقدر بـ 13.9% من الأفراد المبحوثين ترى أن هدف هذا المنهج يتعلق بإحداث تغييرات جزئية في أساليب الأداء وعمليات الإنتاج.

ووفقا لهذه البيانات والنسب المتحصل عليها من الميدان يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تنتهج أسلوب التحسين المستمر في عمليتي الأداء والإنتاج، الذي يعد بمثابة إستراتيجية طويلة المدى لمواجهة تحديات التغيير التكنولوجي المعاصر، وذلك وفق طريقة تدريجية تشمل جميع العمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات والمرتبطة بمختلف العناصر المادية والبشرية.

كما أن منهج التحسين المستمر المتبنى من طرف المؤسسة يسعى لتحقيق العديد من الأهداف، والتي يأتي على رأسها مواجهة التطورات التكنولوجية، ثم يليها هدف مواجهة تحديات المنافسة، وأخيرا إحداث تغييرات جزئية في أساليب الأداء والإنتاج.

فهذه الأهداف تشكل تحديات كبرى بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة في وقتنا الراهن فظاهرة التطور التكنولوجي تؤدي إلى تقادم الوسائل والمعدات ، مما يتطلب الاعتناء بعملية تجديدها وتطويرها، وحدّة المنافسة أخذت تتزايد على المستوى المحلي والدولي، وذلك نظرا لسعي العديد من المؤسسات للتميز والسيطرة على أكبر حصة ممكنة في الأسواق ، مما يستوجب العمل على إيجاد الآليات المطلوبة لمجابهة خطر هذه التحديات المتولدة عن التغيير التكنولوجي المعاصر.

جدول رقم(30) يوضح مدى مساهمة أسلوب التحسين المستمر في تحقيق النتائج

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية %
نعم	92	85.2%
لا	16	14.8%
المجموع	108	100%

الشكل رقم (30): يوضح مدى مساهمة أسلوب التحسين المستمر في تحقيق النتائج

■ نعم
■ لا

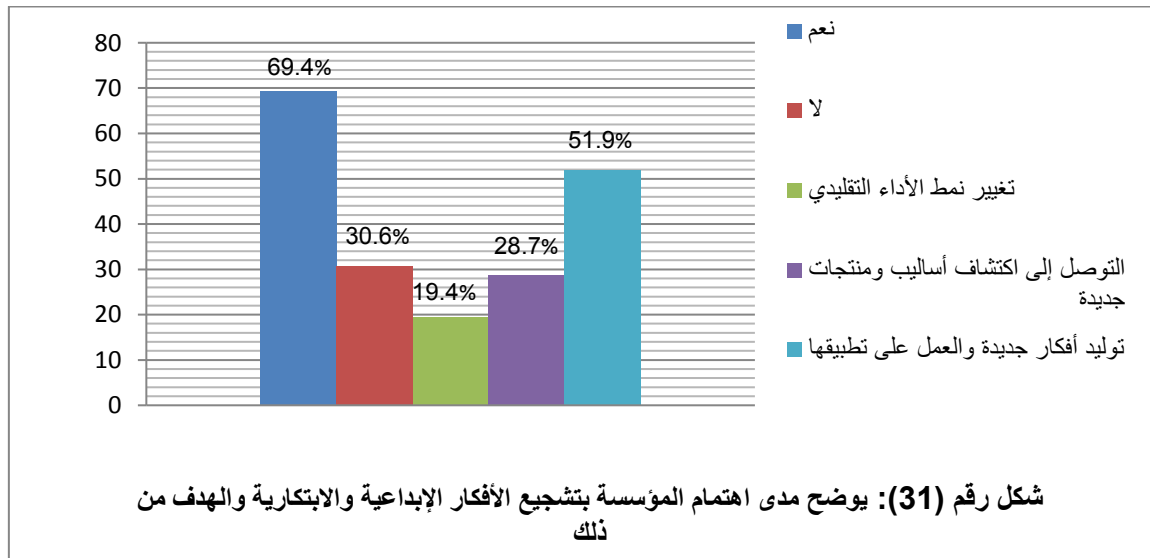
يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 85.2% من مجموع أفراد العينة صرحوا أن أسلوب التحسين المستمر المتبنى من طرف المؤسسة يساهم في تحقيق نتائج إيجابية. بينما نجد في المقابل نسبة 14.8% من المبحوثين يصرحون بعدم مساهمة هذا الأسلوب في تحقيق النتائج.

واعتمادا على هذه البيانات والنسب نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يقرون بمساهمة منهج التحسين المستمر المعتمد من طرف المؤسسة في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية بالميدان، والتي تتوافق عموما مع الأهداف الأساسية التي قمنا بتحديدنا لهذا المنهج في الجدول السابق، من مواجهة التطورات التكنولوجية، ورفع تحديات المنافسة وإحداث تغييرات جزئية في أساليب الأداء والإنتاج، بحيث نجد أن العديد من المبحوثين أشاروا إلى هذه النتائج المحققة في الميدان، والتي من ضمنها رفع مستوى الإنتاج بالمؤسسة تحسين نوعية المنتج وتطويره وفق معايير دولية، اكتساب خبرات جديدة عن طريق الاحتكاك بالأجنبي، مواجهة المؤسسات المنافسة، مواكبة التكنولوجيا الحديثة، زيادة المبيعات والطلب على المنتج، توسيع نشاط المؤسسة.

1-4-2- الإبداع والإبتكار:

جدول رقم (31) يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع الأفكار الإبداعية والإبتكارية والهدف من ذلك

الإجابات	التكرار	النسب المئوية %	الاحتمالات	ت	%
نعم	75	69.4%	تغيير نمط الأداء التقليدي	21	19.4%
			التوصل إلى اكتشاف أساليب ومنتجات جديدة	31	28.7%
لا	33	30.6%	توليد أفكار جديدة والعمل على تطبيقها	56	51.9%
المجموع	108	100%	المجموع	108	100%



يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 69.4% من مجموع أفراد العينة صرحت أن المؤسسة تشجعهم على المبادرة بالأفكار الإبداعية والإبتكارية، في حين نجد أن هناك نسبة 30.6% من المبحوثين يصرحون بعدم تشجيعهم على الإبداع والابتكار.

كما يتضح لنا أيضا من شق الجدول الآخر أن نسبة 51.9% من مجموع أفراد العينة صرحوا أن الهدف الأساسي من تشجيعهم على الإبداع والابتكار في المؤسسة يكمن في توليد

أفكار جديدة والعمل على تطبيقها، بينما صرحت نسبة تقدر بـ 28.7% من الأفراد المبحوثة أن الهدف الرئيسي من تشجيع المؤسسة على أسلوب الإبداع والابتكار يتمثل في التوصل إلى اكتشاف أساليب ومنتجات جديدة، في حين هناك نسبة أخرى تقدر بـ 19.4% من المبحوثين ترى أن الهدف من تشجيع المؤسسة على هذا الأسلوب يتوقف على تغيير نمط الأداء التقليدي.

ووفقا لهذه البيانات والنسب يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتنمية روح الإبداع لدى إطاراتها ومواردها البشرية، من خلال التشجيع على الأفكار الإبداعية، وتمثين المبادرات الابتكارية، والاستثمار في المواهب، واستغلال الكفاءات التي تتمتع بقدرات عالية والانفتاح والتعاون بين الإدارة والعمال، وإيجاد أرضية محفزة، وتوفير بعض الظروف الملائمة، التي من شأنها أن تساعد على استغلال مثل هذه المبادرات التي تمكن من مواجهة تحديات التغيير التكنولوجي المعاصر.

كما نلاحظ من خلال هذه البيانات أن عملية تشجيع عمال المؤسسة على المبادرة بالأفكار الإبداعية والابتكارية تسعى لتحقيق العديد من الأهداف، التي تصب إجمالاً في تطوير المؤسسة، وترقية نشاطها، وجعلها متميزة إقليمياً ودولياً، سواء من خلال إيجاد أفكار جديدة والعمل على تجسيدها ميدانياً في شكل مشاريع تنموية، أو بفضل التوصل إلى اكتشاف أساليب ومنتجات جديدة تساهم في الرفع من نوعية المنتج وجودته، أو التخلي عن أنماط الأداء التقليدي وتبني طرق وأساليب حديثة تتماشى مع متطلبات التغيير التكنولوجي المعاصر.

جدول رقم (32) يوضح مدى مساهمة عملية التشجيع على الإبداع والابتكار في

تحقيق النتائج

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
		المئوية %
نعم	82	76%
لا	26	24%
المجموع	108	100%

الشكل رقم (32): يوضح مدى مساهمة عملية التشجيع على الإبداع والابتكار في تحقيق النتائج

■ نعم
■ لا

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 76% من مجموع أفراد العينة كشفت أن أسلوب تشجيع العمال على الإبداع والابتكار في المؤسسة يساهم في تحقيق النتائج.

بينما نجد في المقابل نسبة 24% من المبحوثين يصرحون بعدم مساهمة هذا الأسلوب في تحقيق أي نتائج للمؤسسة.

وبقراءة هذه البيانات والنسب ومحاولة تفسيرها نجد أن أغلبية المبحوثين يقرون بمساهمة أسلوب تشجيع العمال على الإبداع والابتكار في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية لصالح المؤسسة، والتي تصب في مجملها ضمن مجموعة الأهداف التي قمنا بتحديدنا لهذا الأسلوب في الجدول السابق، من تغيير نمط الأداء التقليدي، والتوصل إلى اكتشاف طرق وأساليب ومنتجات جديدة، ومحاولة توليد أفكار جديدة والعمل على تجسيدها، بحيث نجد أن العديد من العناصر المبحوثة أشاروا إلى هذه النتائج المحققة في الميدان، والتي من ضمنها:

- تحسين وتنويع المنتج.
- اكتشاف خبرات محلية والعمل على تشجيعها.
- تطوير قدرات العمال وتمكينهم من التكنولوجيا الحديثة.
- استمرار خطوط الإنتاج في العمل بطريقة جيدة.
- تقليص تكلفة شراء قطع الغيار.

- ربح الوقت وغيرها.

فهذه النتائج تعبر عن قوة إرادة المؤسسة وفعالية إستراتيجياتها المعتمدة في مواجهة تحديات التغير التكنولوجي، ونجاح استثمارها في العنصر البشري، وتمكنها من التميز في ميدان نشاطها، خاصة فيما يتعلق بتحسين وتنويع المنتج، مما سمح لها برفع نسبة تغطية السوق الوطنية، وتصدير كميات معتبرة للعديد من البلدان العربية والأجنبية.

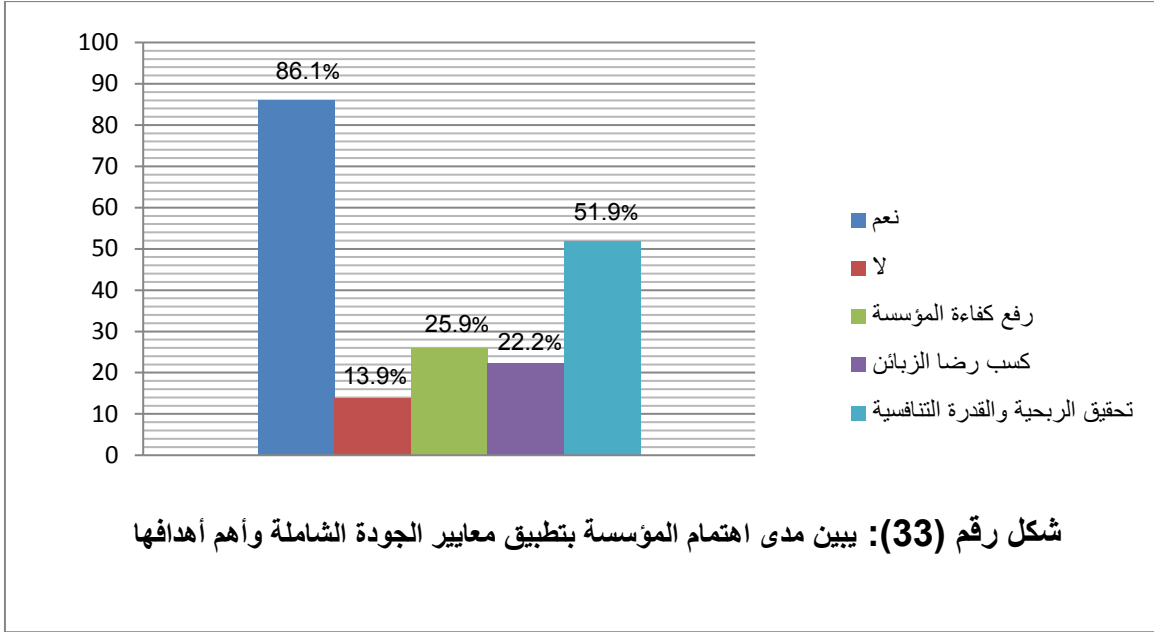
وفيما يتعلق بوجهة النظر الأخرى التي تقتضي عدم مساهمة أسلوب الإبداع في تحقيق النتائج بالمؤسسة، فتحتمل الكثير من التأويلات، لكن ما يمكن قوله في هذا الجانب، هو أنه ليس من الضروري أن تكون جميع المبادرات والأفكار المقترحة من طرف العمال صالحة وقابلة للتجسيد على أرض الواقع.

1-4-3- الجودة:

جدل رقم (33) يبين مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة الشاملة وأهم

أهدافها

الإجابات	التكرار	النسب المئوية%	الاحتمالات	ت	%
نعم	93	86.1%	رفع كفاءة المؤسسة	28	25.9%
لا	15	13.9%	كسب رضا الزبائن	24	22.2%
			تحقيق الربحية والقدرة التنافسية	56	51.9%
المجموع	108	100%	المجموع	108	100%



يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 86.1% من مجموع أفراد العينة تصرح أن المؤسسة تسهر على تطبيق معايير الجودة الشاملة، في حين هناك نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى تقدر بـ 13.9% من المبحوثين تصرح بعدم قيام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة الشاملة.

كما يتضح لنا أيضا من شق الجدول الآخر أن نسبة 51.9% من مجموع أفراد العينة بينوا أن الهدف الأساسي من قيام المؤسسة بتطبيق نظام الجودة الشاملة يكمن في تحقيق الربحية والقدرة التنافسية، بينما صرحت نسبة تقدر بـ 25.9% من الأفراد المبحوثة أن الهدف الرئيسي من لجوء المؤسسة لتطبيق هذا النظام يتمثل في رفع كفاءة المؤسسة، في حين هناك نسبة أخرى تقدر بـ 22.2% من الأفراد المبحوثة ترى أن الهدف من تطبيق هذا المنهج يتوقف على كسب رضا الزبائن.

وبناء على هذه المعطيات والنسب يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تهدف لتطوير وترقية منتجاتها، اعتمادا على تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي يمس جميع عناصر ومكونات المؤسسة، لاسيما منها المورد البشري الذي يعد المسؤول عن جميع العمليات والأنشطة، والمتحكم في مختلف المعدات والوسائل المستخدمة، وذلك من أجل التصدي ومواجهة التحديات التي يفرضها التغير التكنولوجي المعاصر، كتوحيد وتنميط معايير ومواصفات الجودة، بحيث أن المنتج الذي لا تتوفر فيه هذه الشروط يصبح غير مقبول على المستوى العالمي، لذلك قامت المؤسسة بإعداد مشروع جديد خاص بالجودة، كما أنها تسعى لتنظيم دورات تكوينية

الفصل السادس _____ تحليل وتفسير البيانات

لفائدة عمالها وإطاراتها، يتولى القيام بتأطيرها المكتب الدولي للجودة، حيث يهدف هذا المشروع للحفاظ على مكسب الجودة مع السهر على تحسينه أكثر ونيل الشهادة العالمية للجودة (ISO 9001 V 2015).

كما نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن إستراتيجية تطبيق الجودة الشاملة المتبناة من طرف المؤسسة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف ذات أهمية كبرى من الناحية الإقتصادية والإجتماعية، والتي يأتي على رأسها هدف تحقيق الربحية والقدرة التنافسية، الذي يشير إلى أنه كلما قامت المؤسسة برفع جودة منتوجها كلما أدى ذلك إلى زيادة أرباحها، وتمكنها من منافسة المؤسسات على مستوى الأسواق المحلية والدولية.

ثم يأتي في المرتبة الثانية هدف رفع كفاءة المؤسسة، المتعلق بمدى قدرتها على استغلال مواردها ووسائلها والإمكانات المتاحة لديها، بطريقة فعالة تؤدي إلى تحقيق النتائج المنشودة بأقصى سرعة ممكنة.

ثم يأتي في الأخير هدف كسب رضا الزبائن، والمتعلق بتوفير ما يرغب فيه المستهلك والعمل من منتجات تلبي حاجياته وطموحاته.

جدول رقم (34) يوضح مدى مساهمة تطبيق نظام الجودة الشاملة في تحقيق النتائج

الاحتمالات	التكرارات	النسب المئوية%
نعم	91	84.3%
لا	17	15.7%
المجموع	108	100%

الشكل رقم (34): يوضح مدى مساهمة تطبيق نظام الجودة الشاملة في تحقيق النتائج

15.7%
84.3%

■ نعم
■ لا

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 84.3% من مجموع أفراد العينة صرحت بأن اعتماد المؤسسة على تطبيق معايير الجودة الشاملة يساهم في تحقيق نتائج إيجابية، في حين هناك نسبة 15.7% من الأفراد المبحوثة تصرح بعدم مساهمة تطبيق هذا النظام في تحقيق أي نتائج.

واعتمادا على هذه البيانات والنسب نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يقرون بمساهمة نظام الجودة الشاملة في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية لصالح المؤسسة، والتي تتوافق عموما مع الأهداف الأساسية التي قمنا بتحديدنا لهذا الأسلوب في الجدول السابق، من هدف تحقيق الربحية والقدرة التنافسية، ورفع كفاءة المؤسسة، وكسب رضا الزبائن، بحيث نجد عددا معتبرا من المبحوثين أشاروا إلى هذه النتائج المحققة في الميدان، والتي نذكرها كما يلي:

- تحسين نوعية المنتج.
 - الدخول في المنافسة بقوة.
 - كسب ثقة الزبون.
 - ارتفاع الطاقة الإنتاجية ونسبة الأرباح.
 - زيادة كفاءة اليد العاملة.
 - ارتفاع حصة المؤسسة في السوق المحلية والولوج إلى الأسواق الخارجية.
- فهذه النتائج وغيرها تعبر عن نجاح الإستراتيجيات والآليات المتبعة من طرف المؤسسة بصفة عامة، وأسلوب الجودة الشاملة بصفة خاصة، كما تشير إلى تكامل دور هذه الأساليب والمناهج في تحقيق النتائج، ومجابهة مختلف التحديات التي يفرضها التغير التكنولوجي المعاصر.

2- مناقشة نتائج الدراسة:

نحاول من خلال هذا العنصر مناقشة نتائج هذه الدراسة الميدانية في ضوء كل من الفرضيات الجزئية، والدراسات السابقة، والمقاربات النظرية، وذلك على النحو الآتي:

2-1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

2-1-1- الفرضية الأولى: والتي مفادها "تساعد أساليب التحفيز والتنظيم في مرافقة العمال بالمؤسسة للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة".

وبالعودة إلى نتائج الجداول رقم (13)، (15)، (17) يتضح أن:

- نسبة 89.8% من مجموع أفراد العينة أكدوا أن أسلوب التحفيز يشجعهم على تقبل تكنولوجيا جديدة بالمؤسسة.

الفصل السادس _____ تحليل وتفسير البيانات

- و91.7% من المبحوثين أكدوا أن أسلوب الإشراف المفضل بالنسبة لديهم يؤثر على اندماجهم مع البيئة الجديدة للعمل.

- و78.7% من الأفراد المبحوثة كشفت أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة- كأسلوب من أساليب التنظيم- تساهم في تعبئة العمال بضرورة الاستعداد للتغيير والتجاوب مع أنماط التكنولوجيا الجديدة.

فهذه النسبة كلها مؤشرات تؤكد مساعدة أساليب التحفيز والتنظيم في مرافقة العمال بالمؤسسة للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة، وثبتت صحة ما ذهب إليه هذه الفرضية بنسبة 86.7%.

2-1-2- الفرضية الثانية: والتي مفادها "تساهم طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة".

وبالرجوع إلى نتائج كل من جدول رقم (19)، (21)، يتضح لنا ما يلي:

- حيث أن نسبة 61.1% من المبحوثين بينوا أن الاعتماد على الدورات التدريبية النظرية والتطبيقية أكثر مساهمة وفعالية في تحسين مستوى أدائهم التكنولوجي بالمؤسسة بينما أكدت نسبة 27.8% من المبحوثين على الدورات التطبيقية، في حين أشارت نسبة 11.1% إلى الدورات النظرية.

- كما أن نسبة 88% من مجموع أفراد العينة يقرون بأن عملية التقييم تساهم في تحسين نوعية أدائهم التكنولوجي بالمؤسسة.

فهذه النسب مؤشرات تؤكد مساهمة طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة، مما يدل على صحة هذه الفرضية في حدود نسبة 74.55%.

2-1-3- الفرضية الثالثة: والتي مفادها "يؤدي الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى زيادة معارفهم التقنية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية".

وبالعودة إلى نتائج كل من جدول رقم (23)، (25)، (28) يتضح لنا ما يلي:

- حيث صرحت نسبة 86.1% من مجموع أفراد العينة أن استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء العمل يمكنهم من التحكم في التقنيات الحديثة.

- وأن نسبة 62% من المبحوثين كشفوا أن عملية المشاركة في الملتقيات العلمية تساهم في إكسابهم للمعارف والخبرات المؤهلة للتحكم في التكنولوجيات الحديثة.

- كما أن نسبة 90.7% من الأفراد المبحوثة تؤكد أن عملية نقل معارف وتجارب الآخرين للمؤسسة تؤدي إلى زيادة خبراتهم ومهاراتهم بالتكنولوجيات الحديثة.

فهذه النسب كلها قرائن توشح على تحقق هذه الفرضية بنسبة 79.6% ، والتي تقتضي أن الاهتمام بتطوير قدرات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة معارفهم التقنية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية.

2-1-4- الفرضية الرابعة: والتي مفادها "يؤدي الاعتماد على الآليات المطلوبة إلى تمكين العنصر البشري بالمؤسسة من مواجهة تحديات التغيير التكنولوجي المعاصر".

وبالرجوع إلى نتائج كل من جدول رقم (30)، (32)، (34) يتضح لنا مايلي:

- أن نسبة 85.2% من مجموع أفراد العينة تقر بأن أسلوب التحسين المستمر المتبنى من طرف المؤسسة يساهم في تحقيق النتائج التي تمكن من مواجهة تحديات التغيير التكنولوجي المعاصر.

- وأن نسبة 76% من المبحوثين كشفت أن عملية تشجيع العمال على الإبداع والابتكار بالمؤسسة تساهم في تحقيق العديد من النتائج التي تساعد على مواجهة تحديات التغيير التكنولوجي الراهن.

- كما أن نسبة 84.3% من مجموع أفراد العينة تؤكد بأن اعتماد المؤسسة على تطبيق نظام الجودة الشاملة يساهم في تحقيق النتائج التي تمكن من مجابهة مختلف التحديات التي يفرضها التغيير التكنولوجي المعاصر.

فهذه النسب قرائن تدل على صحة هذه الفرضية في حدود نسبة 81.8%، والتي تقتضي أن الاعتماد على الآليات المطلوبة يؤدي إلى تمكين العنصر البشري من مواجهة تحديات التغيير التكنولوجي المعاصر.

2-2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

يتضح لنا من خلال نتائج الدراسات السابقة أن القاسم المشترك بينها يكمن في تأكيدها على ضرورة تكثيف أنشطة التدريب والتطوير في ظل المتغيرات المتسارعة، وزيادة الاهتمام

بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد ومصدر للإبداع والابتكار، كما تشير إلى العديد من الآليات والميكانيزمات التي بإمكانها أن تساهم في تطوير قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة ومواجهة مختلف التحديات التي يفرضها التغيير التكنولوجي المعاصر، وهذا ما يتطابق بصفة عامة مع نتائج دراستنا الراهنة.

وإذا ما أردنا تتبع تفاصيل وجزئيات نتائج هذه الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة الحالية فسيوضح لنا ما يلي:

توصلت هذه الدراسة إلى أن الاعتماد على الدورات التدريبية النظرية والتطبيقية أكثر مساهمة وفعالية في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة، وهذا ما أكدت عليه دراسة "فيناش" من أن التدريب يساهم في تحسين أداء العامل بالمؤسسة، كما أن دراسة "جربي" تقر بأن لتدريب وتحفيز الموارد البشرية دور في تعزيز الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الإقتصادي، والاجتماعي، والبيئي) إلا أن الأداء الإقتصادي يشكل أولوية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة.

غير أن دراسة "ومان محمد" توصلت إلى ضرورة مواصلة التدريب الإلكتروني، باعتبار أن مزاياه أحسن من التدريب الكلاسيكي إذا ما أحسن استثماره وتصميمه من طرف خبراء متخصصين.

وهذا ما يدل على أن التدريب يعتبر أداة من الأدوات الضرورية التي يجب الاعتماد عليها في عملية تنمية الموارد البشرية، لضمان الاستمرار والتكيف مع مستجدات التغيير التكنولوجي المعاصر.

كما أن دراسة "آحاد ورونالد" تتفق مع نتائج دراستنا التي تشير إلى ضرورة مرافقة الأفراد العاملين أثناء فترات التغيير التكنولوجي التي تمر بها المؤسسة، باستخدام أساليب التحفيز والتنظيم التي بإمكانها أن تساعد في عملية الاندماج والتجاوب مع أنماط التكنولوجيا الجديدة، وذلك حين كشفت بأن استخدام الحوافز ومنح العلاوات السنوية والمزايا الطيبة وفرص التدريب يحمس الموظفين بالشركات محل الدراسة لقبول التغيير التكنولوجي والتقليل من مقاومته.

كما توصلت دراسة "داودي أحمد" أن المؤسسة الجهوية سونلغاز شرق تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة من أجهزة الحواسيب، وشبكة الإنترنت والإنترنت والإكسترنانت، والتي بفضلها يتم مساعدة العمال على اكتساب مهارات وخبرات عالية، من حيث ربح الوقت، والدقة في المعلومات، والسرعة في الإتصال، وإنجاز الكثير من الأعمال وهذا ما ينفق مع نتائج دراستنا التي تؤكد بأن استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأنشطة المتعلقة بأداء العمل يساهم في تمكين العمال من التحكم في التقنيات الحديثة.

وأظهرت نتائج دراسة "طه حسين نوي" أن المعرفة في المؤسسة تعتبر من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق لها صفة التميز عن باقي المنافسين، حيث تسعى جاهدة للبحث عنها واكتسابها ثم تطويرها ونشرها بين أفرادها، وهذا ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي كشفت أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بجلب تجارب وخبرات من مصادر خارجية، أغلبها يعود لدول أجنبية، بهدف مواكبة التكنولوجيات الحديثة واكتساب معارف جديدة.

كما توصلت دراستنا إلى أن عملية تشجيع العمال على الإبداع والابتكار في المؤسسة تهدف لتوليد الأفكار، والتوصل إلى اكتشاف أساليب ومنتجات جديدة، وهذا ما يتوافق مع دراسة "عماد الدين" التي أشارت إلى العديد من الإستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية بالجامعات محل الدراسة، والتي من ضمنها التحسين المستمر والتجديد والمبادرة والإبداع.

2-3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية:

2-3-1- البنائية الوظيفية:

انطلاقاً من تصورات هذه النظرية تعتبر المؤسسة نسقا أو نظاما متكونا من مجموعة عناصر ذات طبيعة مادية، وبشرية، ومعنوية، تتفاعل وتتكامل لأداء وظائف مختلفة، وذلك من أجل المحافظة على بقائها واستمرار نشاطها في ظل تحديات البيئة التي يفرضها التغير التكنولوجي المعاصر، وأن أي خلل يصيب إحدى هذه العناصر الفرعية سوف يؤثر بالضرورة على المؤسسة ككل، لذا فإنه ينبغي الاهتمام بتوفير ما تطلق عليه هذه النظرية بالمستلزمات أو المتطلبات التي تساعد الأنساق الفرعية على أداء وظائفها، وتساهم في عملية استقرار النسق العام (المؤسسة) واستمرار توازنه.

وبما أن موضوع الدراسة يتعلق بإحدى الأنساق الفرعية للمؤسسة، والمتمثل في تنمية الموارد البشرية، فإنه بالعودة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يتضح أنها تتناول مجموعة من المتطلبات التي يجب الاعتماد عليها كآليات وميكانيزمات، والتي تشمل استخدام أساليب التحفيز والتنظيم، وطرق التأهيل، وتبنى مناهج التطوير، واعتماد أنظمة الجودة والإبداع في تفعيل دور تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة للمحافظة على أداء وظيفتها مما يساهم بشكل عام في استقرار المؤسسة وتكيفها مع التغير التكنولوجي المعاصر.

وعلى هذا الأساس فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وتثبت صحة ما ذهب إليه هذه النظرية من تصورات وافتراضات.

2-3-2- نظرية النظم (النسق المفتوح):

انطلاقاً من رؤية هذه النظرية تعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتصف بالمرونة، ويتألف من مجموعة مكونات أساسية تشمل المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والبيئة، والتغذية الراجعة، وهي ذات علاقة تبادلية فيما بينها، وبين المحيط الخارجي، فهي تؤثر في البيئة وتتأثر بها.

وبناء على هذا فإن عنصر الموارد البشرية يندرج ضمن ما يسمى بالمدخلات، وحتى تتغلب المؤسسة على العوامل المعيقة للتأقلم والتكيف مع متطلبات البيئة (التغير التكنولوجي)، وإيجاد البدائل التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، تلجأ إلى تفعيل واستخدام مختلف الآليات والميكانيزمات التي تساهم في تنمية مواردها البشرية من تحفيز، وتنظيم وتدريب، وتحسين، وتطوير، وجودة، وإبداع، والتي تدخل ضمن ما يسمى بالعمليات.

وعلى هذا الأساس فإن نتائج هذه الدراسة تبحث في مختلف الآليات والميكانيزمات التي تساهم في تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة وتمكينها من التكيف مع التغير التكنولوجي الراهن، وهذا ما يتطابق مع رؤية وتصور هذه المقاربة النظرية.

3- عرض النتائج العامة للدراسة:

بعد عملية تحليل البيانات وتفسيرها، توصلت هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج نعرضها كمايلي:

- تتبنى المؤسسة محل الدراسة استخدام أسلوب الحوافز بصفة عامة، وتركز اهتمامها بشكل أكبر على استخدام نظام الحوافز المادية باعتبارها أنها أكثر إغراء وفعالية مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أن أغلبية مجموع أفراد العينة المقدر نسبتهم بـ 79.6% يفضلون التحفيز المادي.

- للحوافز دور قوي في إثارة دوافع العمال وتشجيعهم لتقبل أنماط تكنولوجيا جديدة بالمؤسسة، وذلك حسب ما صرحت به نسبة 89.8% من المبحوثين.

- المؤسسة محل الدراسة ليس لها نمط واضح ومحدد في عملية الإشراف، بل هناك هجين من الأنماط والأساليب المختلفة، وهذا يؤشر إلى تعدد مصادر القيادة واتساع نطاق الإشراف.

- أسلوب الإشراف المفضل لدى غالبية العمال بالمؤسسة هو نموذج المعاملة الإنسانية المبني على الاحترام والتقدير، وإقامة العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- لنمط القيادة وأسلوب الإشراف المفضل لدى العمال دور كبير في التأثير عليهم ومساعدتهم للاندماج مع البيئة الجديدة للعمل، وذلك نظرا لكونه ينسجم ويتناغم مع مزاجهم وثقافتهم.

- تولي الإدارة اهتماما كبيرا لتوعية العمال وتحسيسهم بالثقافة التنظيمية للمؤسسة كما أن الثقافة التنظيمية - كأسلوب من أساليب التنظيم - قادرة على تعبئة عمال المؤسسة بضرورة الاستعداد للتغيير والتجاوب مع أنماط التكنولوجيا الجديدة، وهذا ما صرح به 78.7% من المبحوثين.

- معظم أفراد العينة المقدر نسبتهم 72.2% يقرون بإخضاعهم لدورات تدريبية (نظرية - تطبيقية - نظرية وتطبيقية).

- نسبة 61.1% من المبحوثين بينوا أن الاعتماد على الدورات التدريبية النظرية والتطبيقية معا أكثر مساهمة وفعالية في تحسين مستوى أدائهم التكنولوجي بالمؤسسة.

الفصل السادس ————— تحليل وتفسير البيانات

- الأغلبية الساحقة من مجموع أفراد العينة كشفوا أن الإدارة تولي اهتماما كبيرا لعملية تقييم ومتابعة نشاط العمال بالمؤسسة، حيث تسعى لتحقيق العديد من الأهداف، التي يأتي على رأسها تقدير جهود العاملين بنسبة 46.3%، ثم الوقوف على مواطن الخلل بنسبة 33.3%، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة 20.4%.
- جل أفراد العينة تقريبا المقدر نسبتهم 88% يقرون بمساهمة عملية التقييم في تحسين نوعية أدائهم التكنولوجي بالمؤسسة.
- أغلبية المبحوثين أفادوا أن المؤسسة تعتمد على استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في مختلف الأنشطة المتعلقة بأداء العمل، حيث نجد على رأس هذه الوسائل أجهزة الحواسيب بنسبة 47.2%، ثم أجهزة عرض المعلومات بنسبة 29.6%، ثم شبكة الإنترنت بنسبة 23.2%.
- جل أفراد العينة تقريبا المقدر نسبتهم بـ 86.1% صرحوا بأن استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء العمل يساهم في تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة.
- تهتم المؤسسة بمشاركة عمالها وإطاراتها في الندوات والملتقيات العلمية ذات العلاقة بنشاطها، كما أكدت نسبة 62% من المبحوثين أن عملية المشاركة في هذه الملتقيات تساهم في اكتسابهم للمعارف والخبرات التي تؤهلهم للتحكم في التكنولوجيات الحديثة.
- تقوم المؤسسة بجلب تجارب وخبرات من مصادر خارجية، أغلبها يعود لدول أجنبية، بهدف مواكبة التكنولوجيات الحديثة، واكتساب معارف جديدة، وتمكين العمال بالمؤسسة.
- الأغلبية الساحقة من المبحوثين يقرون بأن عملية نقل تجارب ومعارف الآخرين للمؤسسة تساهم بشكل كبير في زيادة خبراتهم ومهاراتهم بالتكنولوجيات الحديثة.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تتبنى أسلوب التحسين المستمر في عمليتي الأداء والإنتاج لتحقيق مجموعة من الأهداف، التي يأتي على رأسها مواجهة التطورات التكنولوجية بنسبة 55.6%، ومواجهة تحديات المنافسة بنسبة 30.5%، وإحداث تغييرات جزئية في أساليب الأداء والإنتاج بنسبة 13.9%.
- انتهاج المؤسسة لأسلوب التحسين المستمر يساهم في تحقيق العديد من النتائج في الميدان حسب ما أشارت إليه نسبة 85.2% من المبحوثين ، وهي كما يلي:

- ✓ رفع مستوى الإنتاج.
 - ✓ تحسين نوعية المنتج وتطويره وفق معايير دولية.
 - ✓ اكتساب خبرات جديدة عن طريق الاحتكاك بالأجنبي.
 - ✓ مواجهة المؤسسات المنافسة.
 - ✓ مواكبة التكنولوجيا الحديثة.
 - ✓ زيادة المبيعات والطلب على المنتج.
 - ✓ توسيع نشاط المؤسسة.
- المؤسسة تشجع وتثمن ما يتبادر به العمال من أفكار إبداعية وابتكارية سعيًا منها للوصول إلى تحقيق مجموعة أهداف، حيث يأتي على رأسها توليد أفكار جديدة والعمل على تطبيقها بنسبة 51.9%، والتوصل إلى اكتشاف أساليب ومنتجات جديدة بنسبة 28.7% وتغيير نمط الأداء التقليدي بنسبة 19.4%.
- كشفت نسبة 76% من المبحوثين أن عملية تشجيعهم على الإبداع والابتكار تساهم في تحقيق النتائج الآتية:
- ✓ تحسين وتنويع المنتج.
 - ✓ اكتشاف خبرات محلية والعمل على تشجيعها.
 - ✓ تطوير قدرات العمال وتمكينهم من التكنولوجيات الحديثة.
 - ✓ تقليص تكلفة شراء قطع الغيار.
 - ✓ ربح الوقت وغيرها.
- أغلب المبحوثين البالغ نسبتهم 86.1% أفادوا أن المؤسسة تسهر على تطبيق معايير الجودة الشاملة بغرض تحقيق جملة من الأهداف، التي يتصدرها هدف تحقيق الربحية والقدرة التنافسية بنسبة 51.9%، ثم رفع كفاءة المؤسسة بنسبة 25.9%، ثم كسب رضا الزبائن بنسبة 22.2%.
- اعتماد المؤسسة على تطبيق نظام الجودة الشاملة يساهم في تحقيق النتائج الميدانية الآتية:
- ✓ تحسين نوعية المنتج.
 - ✓ كسب ثقة الزبون.

- ✓ الدخول في المنافسة بقوة.
- ✓ زيادة كفاءة اليد العاملة.
- ✓ ارتفاع الطاقة الإنتاجية ونسبة الأرباح.
- ✓ ارتفاع حصة المؤسسة في السوق المحلية والولوج إلى الأسواق الخارجية.

خلاصة:

بعد تحليلنا لبيانات هذه الدراسة وتفسيرها، واستخلاص أهم نتائجها، حاولنا التركيز على مناقشتها في ضوء الفرضيات الجزئية، والتي اتضح من خلال مؤشراتنا أنها تحققت بنسب عالية، وأثبتت صحة ما ذهبنا إليه هذه الدراسة من افتراضات.

كما تجلى لنا من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، أن القاسم المشترك بينها يكمن في تأكيدها على ضرورة تكثيف أنشطة التدريب والتطوير في ظل وتيرة التغير التكنولوجي المتسارعة، وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعتبر أهم مورد ومصدر للإبداع والإبتكار، وذلك بالاعتماد على مختلف الآليات والميكانيزمات المطلوبة، لضمان الاستمرار والتكيف مع متطلبات التغير التكنولوجي المعاصر.

كما يتضح أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تتناول مجموعة من المتطلبات، التي يجب الاعتماد عليها كآليات في عملية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا ما يتطابق مع رؤية وأفكار مقارنة البنائية الوظيفية، التي تطلق ما يسمى بالمستلزمات أو المتطلبات التي تساعد الأنساق الفرعية- بما فيها الموارد البشرية- على أداء وظائفها، مما ينعكس على استقرار النسق العام، (أو تكيف المؤسسة).

خاتمة

خاتمة:

يتجلى من خلال ما قدمناه من عروض نظرية، وما وقفنا عليه من حقائق ميدانية خلال إنجازنا لهذه الدراسة، أن تنمية الموارد البشرية في هذه الألفية الجديدة أصبحت ضرورة ملحة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية الطارئة، بحيث أنه إذا كانت عملية تنمية العنصر البشري في حالة استقرار وضعية المؤسسات الإقتصادية مهمة، فإنها تزداد أهمية في حالة التغير والتطور التكنولوجي، وأنه لا يمكن استمرار المؤسسة في ظل تحديات التغير التكنولوجي المعاصر دون الاهتمام بتحسين أساليب العمل، وتطوير طرق الأداء والعمل على عصرنتها لتتماشى مع المستجدات الحاصلة، وذلك نظرا لتقدم المعارف التقنية والمهارات الفنية للموارد البشرية، والتي تتطلب التحسين باستمرار.

فعملية تنمية الموارد البشرية تركز جل اهتمامها على العنصر البشري، والسعي لتحسين قدراته وتطوير مهاراته، بما يضمن تعظيم الاستفادة منه، وجعله قوة منتجة وطاقاة فعالة بإمكانه تحقيق الأهداف المنشودة على المدى القريب والبعيد.

وحتى تضمن المؤسسة استجابة الأفراد العاملين لمخططات التغيير وعدم مقاومتها وتقبلهم لبيئة تكنولوجية جديدة، ينبغي الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية، باستخدام منظومة الحوافز المتنوعة واستغلالها في إشباع الحاجات وتحقيق الطموحات، مع مراعاة طبيعة أسلوب الإشراف، ذلك أن القائد أو المشرف يلعب دورا هاما في عملية التوعية والتعبئة وتنظيم الجهود والمساعدة للاندماج مع البيئة الجديدة للعمل.

كما أضحت التحكم في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، وتوظيفها في مجال العمل من طرف الموارد البشرية بالمؤسسة، كالحواسيب الآلية، والأجهزة الإلكترونية ومختلف البرامج التطبيقية، التي تساعد في عمليات التنظيم، والتصميم، والإنتاج، والتسويق وغير ذلك في غاية الأهمية، وذلك نظرا لما توفره هذه التقنيات من خدمات، وما تتيحه من معلومات، تساهم في تطوير قدرات الموارد البشرية وإكسابهم للمهارات الفنية.

وفي ظل بيئة عالمية تخطت كل الحدود، فإن المؤسسة في أمس الحاجة إلى الاستثمار في مورد المعرفة، ومحاولة جلبها باستخدام شتى الوسائل والطرق، في شكل خبرات فنية، أو

تجارب ميدانية وأبحاث علمية، واستغلالها في تنمية وتطوير قدرات موادها البشرية للتكيف مع المعطيات الجديدة.

وبجانب عنصر المعرفة، فإن هناك آليات مطلوبة لتمكين الموارد البشرية بالمؤسسة من مواجهة تحديات التغيير التكنولوجي المعاصر، والتي من ضمنها تبني منهج التحسين المستمر فيما يتعلق بالمدخلات، أو العمليات والمخرجات، والاهتمام بتوفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار، تساعد على تشجيع وتثمين المبادرات والأفكار الجديدة القابلة للتجسيد على أرض الواقع، وتوجيه جميع الجهود والإمكانات المادية والبشرية نحو امتلاك معايير الجودة الشاملة للمحافظة على البقاء والاستمرار والريادة في ظل بيئة تنافسية.

توصيات واقتراحات

توصيات واقتراحات:

من خلال النتائج العامة التي تم التوصل إليها بعد إجراء هذه الدراسة الميدانية يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

- الاهتمام بالجوانب الإنسانية للأفراد العاملين بالمؤسسة عن طريق توفير منظومة الحوافز المادية والمعنوية واستغلالها في إشباع الحاجات وتحقيق الطموحات.
- مراعاة طبيعة أسلوب الإشراف المفضل لدى العمال باعتبار أن القائد أو المشرف يلعب دوراً هاماً في عملية التوعية والتعبئة وتنظيم الجهود والمساعدة للاندماج مع البيئة الجديدة للعمل.
- الاهتمام بتحسين أساليب العمل وطرق الأداء والعمل على عصرنتها لتتماشى مع متطلبات التغيير التكنولوجي المعاصر.
- ضرورة إخضاع الأفراد العاملين لدورات تدريبية (نظرية وتطبيقية) خلال الفترات التي تلجأ فيها المؤسسة إلى تجديد عتادها التكنولوجي، واقتناء معدات ووسائل تقنية متطورة.
- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في مختلف الأنشطة المتعلقة بأداء العمل.
- الاستعانة بالتجارب والخبرات الأجنبية من أجل مواكبة التكنولوجيات الحديثة.
- العمل على تشجيع الأفكار الإبداعية وتمكين المبادرات الابتكارية والاستثمار في المواهب واستغلال الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة.
- السهر على تطبيق معايير الجودة الشاملة لترقية المنتج ومواجهة تحديات المنافسة.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً- القواميس والمعاجم والموسوعات:

أ- القواميس العربية:

1- ابن منظور: لسان العرب، المجلد 14، دار صادر، بيروت، ط4، 2005.
2- إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت لبنان ط1، 1999.

3- عبد الناصر سليم حامد: معجم مصطلحات الخدمة الإجتماعية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.

4- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، سلسلة قواميس المنار، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، (بدون سنة).

5- معجم اللغة العربية المعاصرة، قاموس عربي عربي، متاح على:

[https://www.maajim.com/dictionary\(15/03/2020\)](https://www.maajim.com/dictionary(15/03/2020))

6- موسوعة الجزيرة الإلكترونية، متاح على:

[www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/.../\(28/11/2017\)](http://www.aljazeera.net/encyclopedia/economy/2016/.../(28/11/2017))

ب- القواميس الأجنبية:

7- قاموس جامعة كامبريدج " Cambridge "، متاح على:

<https://dictionary.cambridge/fr/dictionnaireanglais/development>.

(19/3/2020)

<https://dictionary.cambridge/fr/dictionnaire/anglais/human-resource>

(19/03/2020).

9- موسوعة ويكيبيديا " wikipedia "، متاح على:

en.wikipedia.org/wiki/Human-resources.(19/03/2020)

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر العلمية، الجزائر، ط1، 2013.
- 2- إبراهيم عباس الحلائي: تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها وتحدياتها في الشركات مع إطلالة على التجربة اليابانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2013.
- 3- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 4- أحمد العبد أبو السعيد: إعداد وتنظيم المؤتمرات والندوات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 5- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 6- أحمد محمد غنيم: المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، مصر، 2008.
- 7- أحمد يوسف دودين: أساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية في الوطن العربي الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 8- أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، عالم المعرفة، الكويت، 1982.
- 9- برو محمد: الموجه في منهجية العلوم الإجتماعية، علم النفس-علم الإجتماع- علوم التربية، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر، 2014.
- 10- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 11- بن دريدي منير: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 12- ثائر أحمد غباري، خالد محمد أبو شعيرة: التكيف مشكلات وحلول، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 13- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 8، 2012.

قائمة المراجع

- 14- جاسم مجيد: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2004.
- 15- جبريل بن حسن العريشي وآخرون: هندسة القيادة التربوية وثقافة التغيير، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 16- جمال زيدان: إدارة التنمية المحلية في الجزائر بين النصوص القانونية ومتطلبات الواقع، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 17- حامد أحمد رمضان بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر ط2، 1993.
- 18- حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 19- حسن راوية: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
- 20- حسن عماد مكاوي: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط2، 1997.
- 21- خالد حامد: التنمية المستدامة، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014.
- 22- خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1 2008.
- 23- خضير عباس جري: التقنيات التربوية، تطورها، تصنيفاتها، أنواعها، اتجاهاتها مؤسسة نائر العصامي، بغداد، العراق، ط 2، 2016.
- 24- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2007.
- 25- خليل عبد الهادي البدو: علم الاجتماع الصناعي، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1 2009.
- 26- رابح توابحية: قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 27- رحيمة الطيب عيساني: الوسائط التقنية الحديثة وأثرها على الإعلام المرئي والمسموع، سلسلة بحوث ودراسات إذاعية وتلفزيونية، الرياض، 2010.

قائمة المراجع

- 28- رضوان بلخيري: مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، نشأتها وتطورها، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، ط1، 2014.
- 29- روبرت جيه ماكان: الحرب الباردة، ترجمة محمد فتحي خضر، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، ط1، 2014.
- 30- زايد مراد: الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 31- ستانلي جويل ريزر: الطب التكنولوجي، العالم المتغير للأطباء والمرضى، ترجمة عبد الله مجير العمري، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط1، 2013.
- 32- ستيف باركر: وسائل النقل في المستقبل عبر البر، ترجمة جمال عبد الرحيم المجلة العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط1، 2013.
- 33- ستيف باركر: وسائل النقل في المستقبل عبر الفضاء، ترجمة جمال عبد الرحيم المجلة العربية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط1، 2013.
- 34- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 35- سعد الدين عشاوي: تنظيم وإدارة النقل، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ط3 1985.
- 36- سعيد عيد مرسي بدر: عملية العمل، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 37- سناء الخولي: التغيير الاجتماعي والتحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2011.
- 38- شريف إسماعيل : أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة، الجزائر، 2015.
- 39- صالح خليل أبو أصبع: الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار آدم للدراسات، الأردن، 2004.
- 40- صلاح صالح معمار: التدريب - الأسس والمبادئ - دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 41- طارق السيد: علم اجتماع التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، القاهرة 2007.

- 42- طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 43- عايد أحمد الخوالدة: إدارة التغيير، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015.
- 44- عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، ط2، 2006.
- 45- عبد الباقي صلاح الدين: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 46- عبد الحميد بشير بوطه: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 47- عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3 1977.
- 48- عبد الرحمان بن عنتر: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 49- عبد العاطي السيد، عبد الله محمد عبد الرحمان: محاضرات في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1991.
- 50- عبد الغفور مرازقة وآخرون: السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال المفاهيم والمحددات، دار الأمة، الجزائر، 2017.
- 51- عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة 2001.
- 52- عبد القادر محمد، عبد القادر عطية: التحليل الإقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 53- عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 54- عبد الله حسن مسلم: الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 55- عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2015.

قائمة المراجع

- 56- عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، الأردن، 2008.
- 57- عبد المنعم دهمان: إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم حلب، ط1، 2010.
- 58- عبد الوهاب سويبي: نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2015.
- 59- عدنان نايفة وآخرون: العلوم والتكنولوجيا في الوطن العربي، الواقع والطموح مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 60- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1 2007.
- 61- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى ، عين مليلة، 2002.
- 62- عمر وصفي عقيلي: المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان الأردن، ط1، 2001.
- 63- غالب عبد المعطي الفريجات: مدخل إلى تكنولوجيا التعليم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014.
- 64- غرهارد سبيكيوس، توماس فندلر: التطورات في تكنولوجيا الرعاية الصحية، تشكيل مستقبل الرعاية الطبية، ترجمة حاتم النجدي، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان ط1، 2015.
- 65- غسان قاسم داود اللامي: إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومداخل، تقنيات، تطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 66- فائق محمد سرحان الزويني، إبراهيم عبد الله عيدان: تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
- 67- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 68- فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 69- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الأردن، ط1، 2008.

قائمة المراجع

- 70- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الحمراء، بيروت، لبنان، 1997.
- 71- السيد رشاد غنيم: التكنولوجيا والتغير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ط1، 2008.
- 72- ماهر إسماعيل صبري، صلاح الدين محمد توفيق: التتوير التكنولوجي وتحديث التعليم، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2005.
- 73- مجد هاشم الهاشمي: تكنولوجيا وسائل الإتصال الجماهيري، مدخل إلى الإتصال وتقنياته الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 74- محمد حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2000.
- 75- محمد خميس الزوكة: جغرافية النقل، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط2 2000.
- 76- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان الأردن، ط1، 2009.
- 77- محمد سيد فهمي: المجتمعات الجديدة بين التنمية والعشوائية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 78- محمد عبد العزيز ربيع: التنمية المجتمعية المستدامة، نظرية في التنمية الإقتصادية والتنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 79- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2014.
- 80- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل - دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 81- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3 2000.
- 82- محمد السيد عبد السلام: التكنولوجيا الحديثة والتنمية الزراعية في الوطن العربي سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة الكويت، 1982.

قائمة المراجع

- 83- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2016.
- 84- محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.
- 85- محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، بدون سنة.
- 86- مراد نعموني: مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ط1، 2014.
- 87- مزهر شعبان العاني: نظم المعلومات الإدارية، منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 88- مشرف فريد نصر: كيف تتجح في إدارة فريق عمل، در الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 89- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 90- منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار غريب للطباعة القاهرة، 1976.
- 91- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 92- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 93- نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، ط2، 2016.
- 94- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014.
- 95- نيفين حسين محمد: دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، دراسة حالة دولة الإمارات، وزارة الاقتصاد، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
- 96- هارون منصر: تكنولوجيا الاتصال الحديثة، المسائل النظرية والتطبيقية، دار الألمعية للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2012.

97- هوشيار معروف: تحليل الإقتصاد التكنولوجي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013.

98- هيثم علي حجازي: إدارة المعرفة، مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع الأردن، 2005.

ثالثا- الرسائل الجامعية:

1- خراز الأخضر: تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة تلمسان، 2017-2018.

2- داودي أحمد: دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.

3- داوود سليمان المحمد: نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013.

4- سامية خرخاش: دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014 2015.

5- سحانين الميلود: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، 2016-2017.

6- سهى حمزاوي: إنعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الإجتماع، جامعة باتنة 2009-2010.

7- عايد كمال: تكنولوجيا الإعلام والإتصال وتأثيراتها على قيم المجتمع الجزائري أطروحة دكتوراه في علم اجتماع الإتصال، جامعة تلمسان، 2016-2017.

8- قاسم شاهين بريس العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009.

9- مانع سبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، 2014-2015.

رابعاً- المجالات العلمية:

- 1- بارك نعيمة: تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع 2015.
- 2- حسين بركاتي: واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الإقتصاد المعرفي، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 13 جوان 2015.
- 3- زاوي صورية، تومي ميلود: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة العدد السابع جوان 2010.
- 4- صالح مهدي محسن العامري: العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني، 2005.
- 5- عبد اللطيف مصيطفى: دور التغيير التكنولوجي في تنمية وتدعيم القدرة التنافسية للدولة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 6(2009).
- 6- عطية خلف الموسوي: تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 78، 2009/09/29.
- 7- عواطف شاكر: أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة، دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون 2012.
- 8- محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة: مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، جامعة غزة، المجلد السادس عشر، العدد الثاني يونيه 2008.
- 9- محمد مصطفى حسن وآخرون: دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الإنتاجية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية جامعة القاهرة، العدد الثلاثون (تشرين الأول) 2020.

قائمة المراجع

10- مهند عبد الرحمن، رشا عدنان أحمد: أثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون 2013.

11- نعيمة باريك: تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر -الواقع والمأمول- مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية جامعة الشلف، العدد 12 جوان 2014.

12- نعيمة يحيوي، فتيحة بن أم السعد: تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع باتنة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 02 جوان 2015.

13- نور الدين زمام، صباح سليمان: تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد الحادي عشر جوان 2013.

خامسا- المؤتمرات والملتقيات:

1- سلوى أمين السامرائي: متطلبات التحول نحو الإقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة الأردن، أبريل 2004.

2- عبد المجيد قدي: إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

3- مهجة أحمد بسيم: أثر المعرفة على مؤشرات التنمية التكنولوجية والبشرية والاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-29 نيسان (أبريل) 2005.

سادسا- المواقع الإلكترونية:

1- أنس عباس غزوان: التكيف الاجتماعي ج1- جامعة بابل، متاح على:

[www.uobabylon.edu.iq\(14/06/2020\)](http://www.uobabylon.edu.iq(14/06/2020))

قائمة المراجع

2- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم: ماهية التحفيز وأنواع الحوافز، جامعة بابل، متاح على:

www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication-3-24839-6203.pdf

(01/09/2018)

3- زياد الحلايية: الإستخدامات السلبية للتقنيات الحديثة، متاح على:

[www.noor-book.com,...pdf\(28/08/2020\)](http://www.noor-book.com,...pdf(28/08/2020))

4- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، 2003، متاح على:

[https://sh-books.blogspot.com/pdf\(30/03/2019\)](https://sh-books.blogspot.com/pdf(30/03/2019))

5- الحسن علي الوزير: الإبداع والإبتكار، دليل لكل رواد الإبداع والابتكار، 2020
متاح على:

[www.noor-book.com/pdf\(20/07/2021\)](http://www.noor-book.com/pdf(20/07/2021))

6- مالك عبد الله المهدي: مفهوم التنمية الإجتماعية، رؤية مستقبلية، مجلة الدراسات
المستقبلية، متاح على:

[www.sustech.edu,Staff-publications\(18/03/2020\)](http://www.sustech.edu,Staff-publications(18/03/2020))

7- محمد رياض: جغرافية النقل، مؤسسة هنداوي، المملكة المتحدة، متاح على:

[www.hindawi.org\(11/10/2020\)](http://www.hindawi.org(11/10/2020))

8- محمود عيسى: أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية، مجلة التدريب والتقنية، العدد
174، 2013، متاح على:

[http://hrdisussion.com\(06/09/2017\)](http://hrdisussion.com(06/09/2017))

9- وكاع محمد: هندسة الطاقات المتجددة والمستدامة، جامعة فيلادلفيا الثقافية، متاح
على:

[https://www.philadelphia.edu.io,iss...pdf\(15/10/2020\)](https://www.philadelphia.edu.io,iss...pdf(15/10/2020))

10- يوسف عناد زامل: سوسيولوجيا التغير، قراءة مفاهيمية في ماهية التغير واتجاهاته
الفكرية، متاح على:

[www.iasj.net,iasj/pdf\(26/08/2020\)](http://www.iasj.net,iasj/pdf(26/08/2020))

قائمة المراجع

11- تطوير التقنية ودورها في تحقيق التنمية الوطنية، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، متاح على:

[www.Kau.edu.sa/.../147636\(02/04/2018\)](http://www.Kau.edu.sa/.../147636(02/04/2018))

12- الطاقة الكهربائية، مجلة فصلية تصدرها مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية الرياض، العدد 95 يونيو 2010، متاح على:

<https://books-library.net> (15/10/2020)

13- الندوات: مفهومها وآليات تنظيمها والأهداف المرجوة منها، إعداد فريق الرصد والمتابعة في المؤسسة السورية للدراسات وأبحاث الرأي العام، 2020/09/10، متاح على: www.syriainside.com/articles/181 (07/12/2021)

14- النظريات المعاصرة والمفسرة للتغير الاجتماعي والثقافي، متاح على: <https://sites.google.com/.../alnzyrat-almasrte-walmfsrte-lltghyr-alajt> ... (02/12/2017)

15- نظريات التغير الاجتماعي - المعرفة، متاح على:

www.marefa.org/index.php (19/11/2017)

16- نظرية انتشار المبتكرات، متاح على:

<https://elearn.univ-ouargla.dz/.../-1575-1604-1605-1575-...> (27/11/2017)

17- بعض النظريات التي فسرت الإبداع، متاح على:

www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication-10-16234-464.pdf (31/12/2017)

18- موقع " economic sdiscussion "، متاح على: economicSdiscussion.net/articles/Technological-change-its-meaning-and-process/4447 (19/03/2020)

- 1-Beriyman.R, Knowledge Management in virtual organisation : A study of Best practices Knowledge Transfer model, pH. Dthesis, university of North Texas May 2005.
- 2-Bussenault chantal, et Martine préte, organisation et gestion de l'entreprise, Vuibere, paris, Juillet 1991.
- 3-Champsaur paul, l'innovation dans les entreprises, institut national de la Statistique et des études économiques, Statistique publique N°67, France, 2002.
- 4-DALES, Beach, management of people at work. N.Y. Mcgraw-Hillco, 1970.
- 5-Hildebrandt, Björn, et al, Entering the Digital Era-The Impact of Digital Technology-related M & AS on Business Model innovations of Automobile OEMS, International Conference on information Systems, Fort Worth, volume 36 th, January 2015.
- 6-Loudon, Kenneth & Loudon, Jane : " management information system ", prentice Hall intrnational inc., united state of America, 2002.
- 7-Manoj Kumar Sharmaetal. Dr, Global journaly management and Business studies, India, Volume3, Number3(2013), Available at : <https://www.ripublication.com/gimbs-spl/gimbsbv3n3spl-14.pdf>(12/09/2018)
- 8-OECD. Environment Directorate and International Energy Agency, Technology Innovation, Development and Diffusion, organization For Economic co-operation and Development International Energy Agency, organisation de coopération et de Développement Economiques, Agence Internationale de l'énergie, France, 2003.
- 9-PERETTI, J.M., Ressources humaines et gestion des personnes, 4^{ème} édition, Edvuibert, paris, 2002.
- 10-Shimonl. Dolon et , autres : la gestions des ressources humaines- Rendance enjeux pratique actuelles- 3^{ème} édition, village mondial, canada, 2002.
- 11-Vickers, chris, and nicolasl.ziebarth, lessons for Today From past periods of Rapid Technological change, march 2019.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور -خنشلة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

استمارة بحث

تنمية الموارد البشرية ودورها في التكيف مع التغير التكنولوجي

-دراسة ميدانية بمصنع سيرام ديكور لصناعة الخزف بتازولت باتنة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (L.M.D) شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

إشراف الأستاذة الدكتورة:

أ.د/ سهى حمزاوي

إعداد الطالب:

علي ربحاني

سيدي، سيدتي المحترم (ة):

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الإستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، ونعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذه الإستمارة تخضع لسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2020/2019

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر

أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

51 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

أعزب

متزوج

مطلق

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

5- نوع النشاط:

دائم

مؤقت

6- الأقدمية:

أقل من 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

المحور الأول- دور أساليب التحفيز والتنظيم في مساعدة الأفراد العاملين للقبول ببيئة
تكنولوجية متغيرة:

7- هل تتبنى مؤسستكم أسلوب تحفيز العمال؟

- نعم

- لا

- في حالة نعم ما نوع هذه الحوافز؟

- مادية

- معنوية

8- أيهما تفضل في نظرك التحفيز المادي أم المعنوي؟

- المادي

- المعنوي

9- هل يشجعك أسلوب التحفيز لتقبل تكنولوجيا جديدة بالمؤسسة؟

- نعم

- لا

10- ما نوع أسلوب الإشراف في مؤسستكم؟

- أسلوب المعاملة الإنسانية

- أسلوب يخضع للقوانين الصارمة

- المزج بينهما

- أساليب أخرى تذكر:

11- أي أسلوب من هذه الأنماط الإشرافية تفضله؟

.....

12- هل هذا النمط الإشرافي الذي تفضله يساعدك على الاندماج مع البيئة الجديدة للعمل؟

- نعم

- لا

13- هل تهتم إدارتكم بتوعية العمال على الثقافة التنظيمية للمؤسسة؟

- نعم

- لا

14- هل هي قادرة على تعبئة العمال بضرورة الاستعداد للتغيير والتجاوب مع أنماط

التكنولوجيا الجديدة؟

- نعم

- لا

- في حالة لا أذكر الأسباب:.....

.....

15- حسب رأيك فيما تتجلى هذه الثقافة التنظيمية لمؤسستكم؟

- احترام توجهات الإدارة بالمؤسسة

- المحافظة على سلامة وصيانة أجهزة المؤسسة

- الشعور بالرضا والثقة المتبادلة بين العمال والإدارة

- أخرى تذكر:

المحور الثاني- مساهمة طرق التأهيل في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال

بالمؤسسة:

16- هل المؤسسة تخضع العمال لدورات تدريبية؟

- نعم

- لا

- في حالة لا لماذا في نظرك؟.....

.....

17- ما طبيعة هذه الدورات التدريبية؟

- نظرية

- تطبيقية

- نظرية وتطبيقية

- أخرى تذكر:.....

.....

18- أي هذه الدورات التدريبية في نظرك تؤدي إلى رفع كفاءة العمال في استخدام العتاد التكنولوجي للمؤسسة؟

.....

19- هل تهتم مؤسستكم بتقييم ومتابعة أداء العمال؟

- نعم

- لا

20- فيما تتمثل أهداف تقييم أداء العمال في المؤسسة؟

- تقدير جهود العاملين بالمؤسسة

- الوقوف على نقاط الضعف ومواطن الخلل

- تحديد الاحتياجات التدريبية

- أخرى تذكر:

21- هل عملية التقييم تساهم في تحسين نوعية أدائك بالمؤسسة؟

- نعم

- لا

المحور الثالث- الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين ودوره في زيادة معارفهم التقنية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية:

22- هل تستخدم مؤسستكم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في الأنشطة الأدائية للعمل؟

- نعم

- لا

- في حالة لا لماذا في نظرك؟

.....

23- فيما تتمثل هذه الوسائل التكنولوجية المستخدمة في مؤسستكم؟

- أجهزة كمبيوتر

- أجهزة عرض المعلومات

- شبكة إنترنت

- أخرى تذكر:

24- هل استخدام هذه الوسائل في أداء العمل يمكنك من التحكم في التقنيات الحديثة؟

- نعم

- لا

- في حالة لا ما أسباب ذلك؟

.....

25- هل تسمح لكم المؤسسة بالمشاركة في الندوات والملتقيات العلمية؟

- نعم

- لا

- في حالة نعم فيما تتمثل هذه النشاطات؟

- نشاطات محلية

- نشاطات دولية

26- هل ترى بأن المشاركة في هذه الفعاليات ضروري بالنسبة للعمال؟

- نعم

- لا

27- هل تكسبكم المشاركة في هذه الملتقيات خبرات ومعارف تؤهلکم للتحكم في التكنولوجيات

الحديثة؟

- نعم

- لا

- في حالة لا ما أسباب ذلك؟

.....

28- هل تهتم مؤسستكم بجلب تجارب وخبرات من مصادر خارجية؟

- نعم

- لا

- في حالة نعم فيما تتمثل هذه التجارب والخبرات؟

-خبرات محلية جزائرية

- خبرات دولية أجنبية

- أخرى تذكر:

29- ما الهدف من جلب هذه التجارب والخبرات للمؤسسة؟

- لمواكبة التكنولوجيات الحديثة

- لاكتساب معارف جديدة

- لتمكين العمال بالمؤسسة

- أخرى تذكر:

30- هل نقل معارف وتجارب الآخرين للمؤسسة يؤدي إلى زيادة خبراتك ومهاراتك

بالتكنولوجيات الحديثة؟

-نعم

- لا

- في حالة لا ما أسباب ذلك؟

.....

المحور الرابع- أهم الآليات المطلوبة لتمكين العنصر البشري من مواجهة تحديات التغيير

التكنولوجي المعاصر:

31- هل تتبنى مؤسستكم أسلوب التحسين المستمر في عمليتي الأداء والإنتاج؟

-نعم

-لا

- في حالة لا ما معوقات ذلك؟

.....

32- فيما تتمثل أهداف منهج التحسين المستمر المتبنى من طرف مؤسستكم؟

-مواجهة التطورات التكنولوجية

- مواجهة تحديات المنافسة

-إحداث تغييرات جزئية في أساليب الأداء والإنتاج

- أخرى تذكر:
33- هل اعتماد مؤسستكم على أسلوب التحسين المستمر يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج

الإيجابية؟

- نعم

- لا

-في حالة نعم أذكر بعض هذه النتائج؟.....

.....

34- هل تشجعك مؤسستك بما تبادر به من أفكار إبداعية وابتكارية؟

- نعم

- لا

-في حالة لا لماذا في نظرك؟.....

.....

35- ما الهدف الأساسي من تشجيعكم على الإبداع والابتكار في المؤسسة؟

- تغيير نمط الأداء التقليدي

- التوصل إلى اكتشاف طرق ومنتجات جديدة

- توليد أفكار جديدة والعمل على تطبيقها

- أخرى تذكر:

.....

36- هل عملية التشجيع على الإبداع والابتكار في مؤسستكم تساهم في تحقيق بعض النتائج؟

- نعم

- لا

-في حالة نعم أذكر بعض هذه النتائج؟.....

.....

37- هل تعمل مؤسستكم على تطبيق معايير الجودة الشاملة؟

- نعم

- لا

-في حالة لا لماذا في نظرك؟.....
.....

38- فيما تتمثل أهداف تطبيق الجودة الشاملة بمؤسستكم؟

- رفع كفاءة المؤسسة
- كسب رضا الزبائن
- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية

- أخرى تذكر:.....

39- هل اعتماد مؤسستكم على تطبيق معايير الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج؟

- نعم
- لا

-في حالة نعم أذكر بعض هذه النتائج:.....
.....

40- ماهي أهم اقتراحاتك حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟.....
.....

شكرا على تعاونكم معنا

دليل المقابلة

الحصول على معلومات مكملة وذات نوعية حول موضوع الدراسة

المحور الأول: بيانات شخصية حول المستجوب

-الجنس -السن -الحالة العائلية -المستوى التعليمي -طبيعة النشاط -الأقدمية

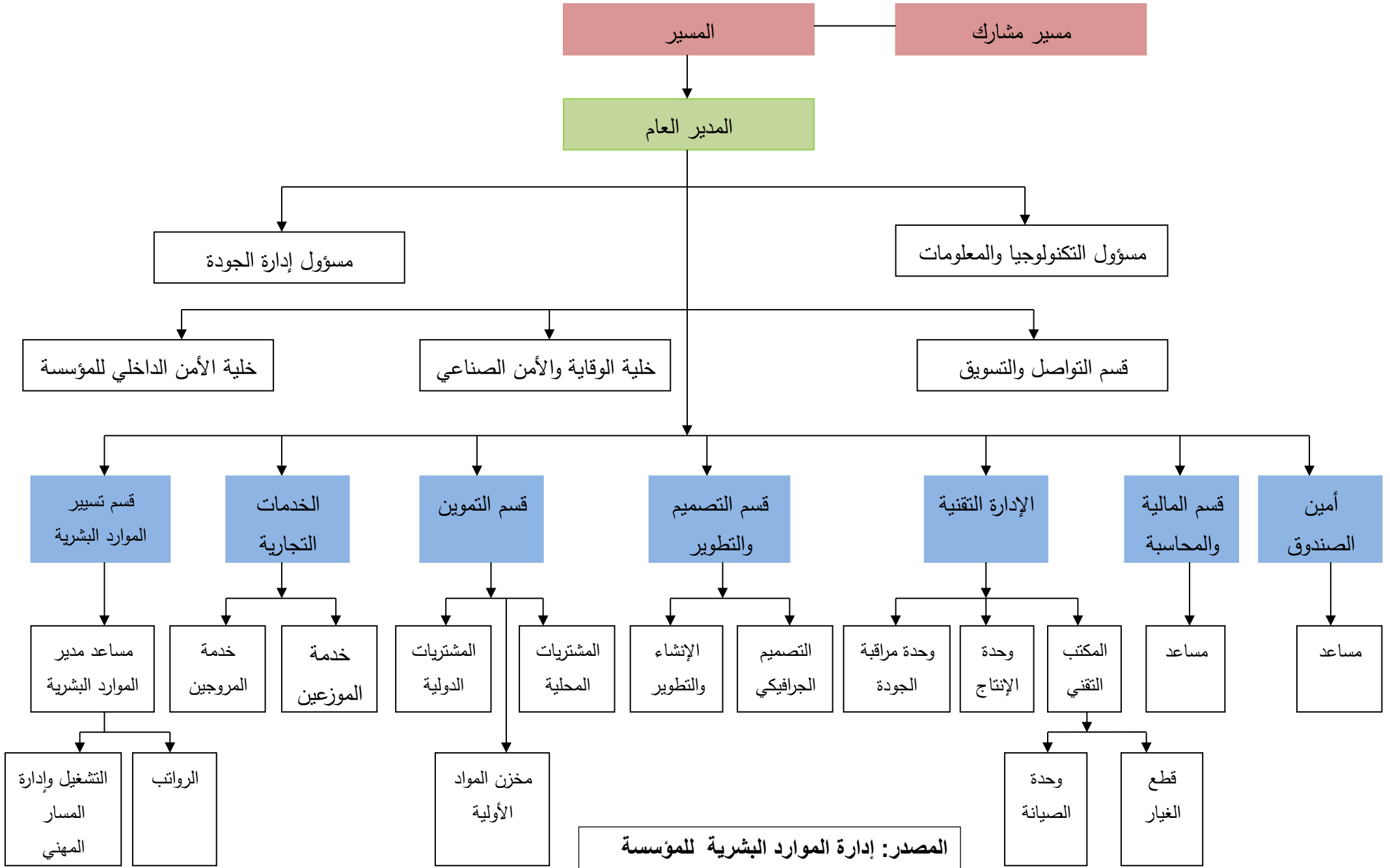
المحور الثاني: التعريف بمؤسسة "سيرام ديكور"

(موقع المؤسسة، نشأتها ومراحل تطورها، واستراتيجياتها، آفاقها، تحدياتها، أنماط التكنولوجيا المستخدمة)

المحور الثالث: الحصول على معلومات حول البنية التحتية للمؤسسة

- طبيعة العتاد التكنولوجي المستخدم بالمؤسسة ونوعية الوسائل الإلكترونية الموظفة
- طرق التدريب وبرامج التأطير
- أساليب التحفيز والتنظيم
- استراتيجيات التطور
- مصادر نقل التجارب وجلب الخبرات الفنية
- مدى الاهتمام بنشر الثقافة التكنولوجية المتعلقة بالتشغيل والصيانة، والوقاية من حوادث العمل والأخطار المهنية والمحافظة على نظافة البيئة
- مدى استجابة العمال وتكيفهم مع البيئة التكنولوجية الجديدة بالمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمصنع سيرام ديكور لصناعة الخزف



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تنمية الموارد البشرية ودورها في التكيف مع التغير التكنولوجي، من خلال الوقوف على أهم الطرق والآليات التي يمكن أن تساهم في بناء موارد بشرية ذات قدرات وكفاءات تستجيب لمتطلبات التغير التكنولوجي المعاصر وذلك عن طريق إجراء بحث ميداني بمصنع "سيرام ديكور لصناعة الخزف" بباتنة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها 108 عاملا وعاملة من مختلف الأصناف المهنية.

وقد تم تبني المنهج الوصفي لكونه الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة والملاحظة لإثراء بعض جوانب البحث.

وبعد تحليل البيانات وتفسيرها خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها كما يلي:

-أساليب التحفيز والتنظيم تساعد في مرافقة العمال بالمؤسسة للقبول ببيئة تكنولوجية متغيرة.

-طرق التأهيل تساهم في تحسين مستوى الأداء التكنولوجي للعمال بالمؤسسة.

-الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة معارفهم التقنية واكتسابهم للخبرات والمهارات الفنية.

-الاعتماد على الآليات المطلوبة يؤدي إلى تمكين العنصر البشري بالمؤسسة من مواجهة تحديات التغير التكنولوجي المعاصر... وغيرها من النتائج .

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية- التكيف - التغير التكنولوجي.

Study summary

The study aims to shed light on the development of human resources and its role in adapting to technological change by identifying the most important methods and mechanisms that can contribute to building human resources with capabilities and competencies that respond to the requirements of contemporary technological change, by conducting a field research at the "**Ceram Decor Corporation for the manufacture of ceramics**" in Batna , on a stratified random sample of 108 male and female workers of various occupational categories.

The descriptive approach was adopted as it is the most suitable for this study, using the questionnaire as the main tool for data collection, in addition to relying on interview and observation to enrich some aspects of the research.

After analyzing and interpreting the data, the study concluded a number of results, the most important of which are as follows:

-Motivation methods help in accompanying workers in the organization to accept a changing technological environment.

Rehabilitation methods contribute to improving the level of technological performance of workers in the establishment.

-Interest in developing the capabilities of human resources in the organization leads to an increase in their technical knowledge and their acquisition of expertise and technical skills.

-Relying on the required mechanisms leads to enabling the human element in the institution to face the challenges of contemporary technological change... and other results.

Keywords: human resources development - adaptation - technological change.

Résumé de l'étude

L'étude vise à faire la lumière sur le développement des ressources humaines, et son rôle dans l'adaptation au changement technologique en identifiant les méthodes, et les mécanismes les plus importants, qui peuvent contribuer à la constitution de ressources humaines dotées de capacités, et de compétences qui répondent aux exigences du changement technologique contemporain, en réalisant d'une recherche de terrain à «**L'Institution de Ceram Décor pour la fabrication de céramiques**» à Batna, sur un échantillon aléatoire stratifié de 108 ouvriers, et ouvrières de diverses catégories professionnelles.

L'approche descriptive a été adoptée, car elle est la plus appropriée pour cette étude, utilisant le questionnaire comme principal outil de collecte de données, en plus de s'appuyer sur l'entretien et l'observation pour enrichir certains aspects de la recherche.

Après analyse et interprétation des données, l'étude a conclu un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont les suivants:

-Les méthodes de motivation aident à accompagner les travailleurs de l'organisation à accepter un environnement technologique changeant.

Les méthodes de réadaptation contribuent à améliorer le niveau de performance technologique des travailleurs de l'établissement.

-L'intérêt pour le développement des capacités des ressources humaines dans l'organisation entraîne une augmentation de leurs connaissances techniques et leur acquisition d'expertise, et de compétences techniques.

-S'appuyer sur les mécanismes requis conduit à permettre à l'élément humain de l'institution de faire face aux défis de l'évolution technologique contemporaine... et d'autres résultats.

Mots clés: développement des ressources humaines -adaptation- changement technologique.