



الموضوع

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة

دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: ادارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

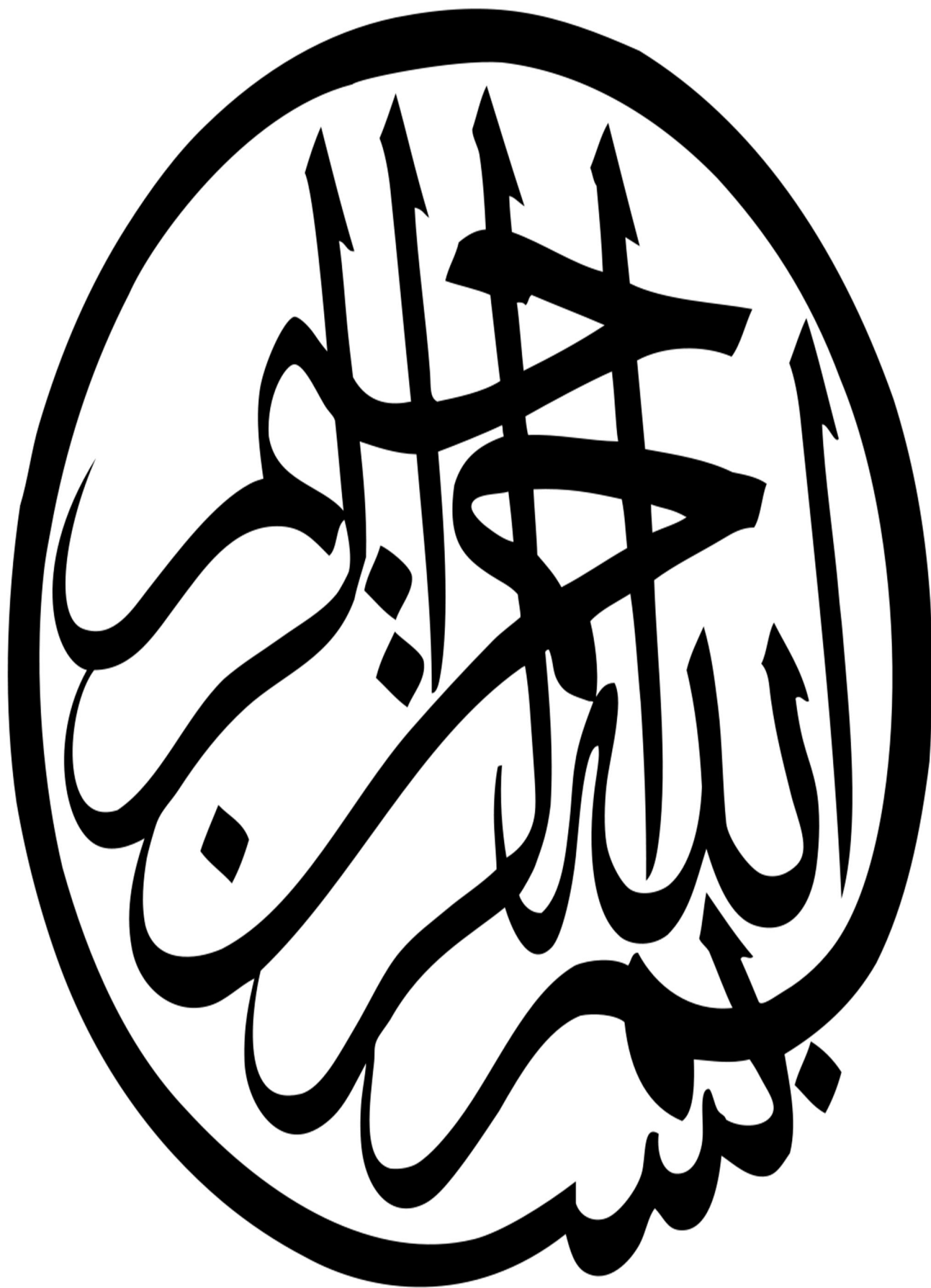
د. المسعود ربيع

إعداد الطالب(ة):

بن عريب محمد رضا

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	داسي وهيبة	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	المسعود ربيع	أستاذ محاضر	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جبيرات هناء	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة



شكر وعرفان

يسرني تقديم هذا الشكر لوالدي ووالدتي اللذان سهرا على تربيتي وتعليمي منذ أن بدأت حياتي، وأشكر كل من درسني أو ساهم في تدريسي وكل الأساتذة الذين يرجع لهم الفضل بعد الله عز وجل في تلقيني ، كما اقدم الشكر والتقدير للأستاذ ربيع مسعود على هذا البحث المتواضع، الذي اسال الله تعالى أن يضيف قيمة إلى هذا العلم، وشكر موجه كذلك لإدارة جامعة محمد خيضر لتوفيرهم وتسهيلهم الخدمات للطلاب ومساعدتهم في كل الأمور التي من شأنها أن تخول لهم فضاءً مريحاً للدراسة وطلب العلم في أمان ونظام ، وأوجه الشكر للمجالس العلمية لحرصها على تطوير مجال الدراسات العلمية ومواصلة طلب العلم في أفضل الأجواء واروعها.

الاهداء

وجد الإنسان على وجه البسيطة ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر، وفي جميع مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون منا الشكر، وأولى الناس بالشكر هما الأبوان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء، فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى زوجتي العزيزة ورفيقتي الكفاح في مسيرة الحياة إلى اخوتي واخواتي وأصدقائي الذين.... أشهد لهم انهم نعم الرفقاء في جميع الأمور.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة وذلك من خلال دراسة تطبيقية لعينة من عمال جامعة محمد خيضر -بسكرة- حيث تناولت الدراسة جانبين نظري وتطبيقي وانطلقت من التساؤل الرئيسي التالي: هل تمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على العمال ،جامعة محمد خيضر -بسكرة- من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟ للإحاطة بجميع جوانب الموضوع أدرجنا الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل تمكن استراتيجيات التدريب جامعة محمد خيضر -بسكرة- ،من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟
- هل تمكن استراتيجيات التكوين جامعة محمد خيضر -بسكرة- ،من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟
- هل تمكن استراتيجيات فرق العمل جامعة محمد خيضر -بسكرة- ،من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟

وكانت الفرضيات الموجهة لدراسة كالتالي:

-الفرضية الرئيسية : تمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

-الفرضيات الفرعية:

-تمكن استراتيجيات التدريب جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

-تمكن استراتيجيات التكوين جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

-تمكن استراتيجيات فرق العمل جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة قدرها 1133 عاملا. كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل الوصول الى النتائج المرغوب فيها وكانت كالتالي:

-تمكن استراتيجيات التدريب جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها وهذا بمستوى متوسط.

-تمكن استراتيجيات التكوين جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها وهذا بمستوى متوسط.

-تمكن استراتيجيات فرق العمل جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها بمستوى مترفع.

لنتوصل في الأخير إلى قبول الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على عمال جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

Abstract :

The present aims to deeply understand the strategies of Human Development and the role it makes with the technology alterations in the area, all this came with an applied study of a sample from Mohamed Khaider University - Biskra - whereas it has studied in both ways, theoretical and application, here we got the main question :can this human development strategies that we applied on Mohamed Khaider University - Biskra - help us to fight technological changes in area?

In order to limit every corner of this subject we insert this question:

- Can the strategies of training help Mohamed Khaider University - Biskra -to face technological changes in their area?
- Can the strategies of information help Mohamed Khaider University - Biskra - to face technological changes in their area?
- Can the strategies of work groups help Mohamed Khaider University - Biskra - to face technological changes in their area?

-and Hypotheses of the study was like:

- The main hypotheses of human development applied Mohamed Khaider University - Biskra - workers leads to face technological changes in their area.

• Branches:

-the strategies of training cane help Mohamed Khaider University - Biskra - to face technological changes in their area.

- the strategies of information can help Mohamed Khaider University - Biskra - to face technological changes in their area.

- strategies of work groups can help Mohamed Khaider University - Biskra - to face technological changes in their area.

The researches included descriptive analytical methods and it applied on a piece with 1383 worker and we got the results after a deep statistics:

- The strategies training cane help Mohamed Khaider University - Biskra - to face technological changes in their area in a medium level.
- the strategies of information can help Mohamed Khaider University - Biskra - to face technological changes in their area in a medium level.
- strategies of work groups can help Mohamed Khaider University - Biskra - to face technological changes in their area in a high level.

In conclusion we accepted the main hypotheses saying the strategies of human development applied on Mohamed Khaider University - Biskra - technological changes in area.

الفهارس

فهرس المحتويات	
الصفحة	العناصر
.I	بسملة
.II	شكر وتقدير
.III	إهداء
.IV	ملخص
.V	فهرس المحتويات
.VI	قائمة الجداول
.VII	قائمة الأشكال
.VIII	قائمة الملاحق
.IX	مقدمة
الفصل الأول: بيئة المنظمة و التكنولوجيا	
22	المقدمة
23	المبحث الأول: بيئة المنظمة
23	المطلب الأول: مفهوم البيئة
25-23	المطلب الثاني: أهمية دراسة والتحكم في بيئة المنظمة
25	المطلب الثالث: خصائص بيئة المنظمة
27-25	المطلب الرابع : البيئة الداخلية للمنظمة
30-27	المطلب الخامس: البيئة الخارجية للمنظمة
33-30	المطلب السادس: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
33	المطلب السابع: علاقة المنظمة بالبيئة
33	المبحث الثاني: التكنولوجيا
34-33	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا
35-34	المطلب الثاني: أنواع التكنولوجيا
36-35	المطلب الثالث: الأهمية والدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المنظمة
39-36	المطلب الرابع: البيئة التكنولوجية
47-40	المطلب الخامس : اليقظة التكنولوجية
48	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	

50	تمهيد الفصل:
50	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
53-50	المطلب الأول: مراحل تطور ادارة الموارد البشرية
53	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
55-54	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
56-55	المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية
57-56	المطلب الخامس: مستويات أو أدوار إدارة الموارد البشرية
57	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
58-57	المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية
59	المطلب الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية
60-59	المطلب الثالث : التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
61-60	المطلب الرابع: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
64-61	المطلب الخامس: خطوات بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية
65-64	المطلب السادس: فلسفة استراتيجية الموارد البشرية
66-65	المطلب السابع: مقومات نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية
66	المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
72-66	المطلب الأول: استراتيجية الاستقطاب
77-73	المطلب الثاني: استراتيجية التدريب
79-77	المطلب الثالث: استراتيجية التحفيز
81-79	المطلب الرابع: استراتيجية التكوين
83-81	المطلب الخامس: استراتيجية فرق العمل
84	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
86	تمهيد الفصل
87	المبحث الأول: منهجية الدراسة
88-87	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
89-88	المطلب الثاني: عينة الدراسة
89	المطلب الثالث: مجالات الدراسة
89	المطلب الرابع: منهجية الدراسة
90-89	المطلب الخامس: أدوات الدراسة

91-90	المطلب السادس: المعالجة الإحصائية المستخدمة
93-91	المطلب السابع: ثبات اداة الدراسة
93	المبحث الثاني عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات
97-93	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
104-97	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور استراتيجية التدريب.
109-104	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور استراتيجية التكوين.
117-109	المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور استراتيجية الفرق العمل.
121-117	المطلب الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
122-121	المطلب السادس: مناقشة فرضيات الدراسة
122	المطلب السابع: مناقشة فرضيات الدراسة
122	المطلب الثامن: التوصيات
122	المطلب التاسع: أفاق الدراسة
123	خلاصة الفصل
126-125	الخاتمة
129-127	قائمة المراجع
161-130	الملاحق

فهرس الجداول

31	الجدول 1: مصفوفة SWOT
60	الجدول 2: الفرق بي نادارة الموارد البشرية واستراتيجية ادارة الموارد البشرية
88	الجدول 3 : الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة
91	الجدول 4: مقياس الاجابات على الفقرات
91	الجدول 5: اطوال فترات القياس
92	الجدول 6: معاملات الثبات (الفا كرونباخ) حسب المحاور
93	الجدول 7: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
94	الجدول 8: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن
95	الجدول 9 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى
96	الجدول 10: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
97	الجدول 11: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة
98	الجدول 12: استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر التحكم في التكنولوجيا
99	الجدول 13: استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس مواكبة التطورات التكنولوجية
101	الجدول 14 : استجابات اراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر تجديد المهارات المتقدمة
103	الجدول 15: نتائج تحليل استراتيجية التدريب ككل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة
104	الجدول 16 : استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر مواكبة التطورات
106	الجدول 17 : استجابات افراد العينة على عبارات التي تقيس بعد التحكم في التكنولوجيا
109	الجدول 18: نتائج تحليل استراتيجية التكوين ككل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة
110	الجدول 19: استجابات افراد على العبارات التي تقيس مؤشر التحكم في التكنولوجيا
112	الجدول 20 : استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي
114	الجدول 21: نتائج تحليل استراتيجية فرق العمل ككل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة
115	الجدول 22 : نتائج تحليل محاور التدريب والتكوين وفرق العمل

فهرس الاشكال

32.....	رسم توضيحي 1 نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية
38.....	رسم توضيحي 2: المراحل المختلفة لاختيار التكنولوجيا
42.....	رسم توضيحي 3 : مجالات واستعمالات اليقظة التكنولوجية
45.....	رسم توضيحي 4: مجالات الذكاء الاستراتيجي
46.....	رسم توضيحي 5 : رقابة المحيط
61.....	رسم توضيحي 6: خطوات بناء استراتيجية الموارد البشرية
69.....	رسم توضيحي 7: خطوات عملية الاختيار
71.....	رسم توضيحي 8 نموذج توجيه موظف جديد:
83.....	رسم توضيحي 9: المراحل الخمسة لتطور الفريق
93.....	رسم توضيحي 10: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
94.....	رسم توضيحي 11 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن
95.....	رسم توضيحي 12: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
96.....	رسم توضيحي 13: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
97.....	رسم توضيحي 14: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
135-131	استمارة الدراسة	01
161-136	مخرجات spss	02

المقدمة:

تجد المنظمات المعاصرة نفسها تواجه تحديات كبرى في تسيير أنشطتها وأعمالها المختلفة، وهذا راجع إلى التطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة بها، التي تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد شملت جميع المجالات، الاقتصادية والاجتماعية وخاصة التكنولوجية منها التي تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة، مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، فوجب عليها التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة حتى تستطيع تحقيق الاستمرارية والبقاء، لذلك لم يعد التسيير التقليدي للمنظمة ككل ولمواردها البشرية بالخصوص مقبولا أو كافيا لتحقيق النجاح والتطور في ظل سرعة التغيرات التكنولوجية وكثرة التحديات التي تواجه المنظمة، بل أصبح إلزاما عليها أن تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي من بين الوسائل المتاحة أمامها رسم استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية، التي تتيح لها مواكبة ومواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.. نشط المنظمة في بيئة مفتوحة تؤثر وتتأثر بها، فالمنظمة ليست في حالة ستكون و إنما هي قابلة للتغيير حسب الظروف والمتطلبات البيئية المحيطة لتحقيق هدف الاستمرارية، التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها، المؤثرة فيها، وتضع خططا للتغيير والمواجهة ومن بين ما تواجهه المنظمة التغيرات التكنولوجية التي يشهدها الوقت الحالي والتي تلعب دورا حاسما وفعالا في استمرار أنشطة المنظمة.

ترتكز أنشطة المنظمة بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة فهي تدخل في جميع تلك الأنشطة من إنتاج، توزيع، تسويق الخ...، حيث أنها-التكنولوجيا الحديثة- تسمح للمنظمة بأداء مهامها ووظائفها المختلفة، كما تزيد من مستوى الإنتاج، فالتطوير التكنولوجي يلعب دورا هاما في رفع إنتاجية المنظمة من حيث انه يعمل على التقليل من التكاليف، الوقت، الجهد المبذولين في العملية الإنتاجية كما انه يساعد على الدقة، السرعة، والجودة في الإنتاج الشيء الذي يرفع قدرة المنظمة على المنافسة.

يستلزم التطوير التكنولوجي عملية الإعداد المسبق للموارد البشرية وتجهيزها لاستقبال هذا التطوير إضافة إلى تكييف الموارد البشرية مع الخصائص التكنولوجية الجديدة وهي تتطلب مهارات وقدرات متخصصة، وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية أمام تحدي تزويد المنظمة بموارد بشرية على درجة عالية من المعرفة بالمتغيرات التكنولوجية و قدرة كبيرة للتحكم فيها واستخدامها.

إن التغيرات التكنولوجية تؤثر بشكل بالغ على المهارات البشرية المطلوبة وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية في المنظمة يقع على عاتقها توفير الموارد البشرية التي تتوفر فيها النوعية المطلوبة من الخبرة والمهارة في التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، كما تتميز بالقدرة على الاستيعاب والعمل بكفاءة في ظل التغيير المتواصل للبيئة التكنولوجية للمنظمة، فلا شك أن عولمة الأسواق والانفتاح الكبير وتطور أوجه التواصل الالكتروني والاجتماعي والاستخدام الواسع لشركات الانترنت يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات تمكنها من مواكبة التغيرات التكنولوجية، عداد الأفراد والموارد البشرية لا من جهة واستخدام التكنولوجيا والتعامل معها من جهة

أخرى، أمام هذا الواقع وهذا التحدي لابد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بتحليل واقعها الجديد ووضع أهداف تتوافق مع هذا الأخير ثم صياغة استراتيجية تمكنها من مواجهة التغيرات التكنولوجية .
تساهم المؤسسة في التنمية او تغطية احتياجات الاقتصاد في ميدان اختصاصها، وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعا إلى بلوغها، ولتحقيق كل ما تصبو إليه يجب عليها وضع استراتيجيات لمواردها البشرية التي تعد الركيزة الأساسية لإنجاز نشاطاتها ومهامه.

1. الإشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما تقدم يمكن لنا طرح إشكالية الموضوع كالتالي :

هل تمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟

وهذا التساؤل بدوره يقودنا الى طرح مجموعة من الأسئلة الجزئية وهي:

هل تمكن استراتيجية التدريب المؤسسة، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟

هل تمكن استراتيجية التكوين المؤسسة، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟

هل تمكن استراتيجية فرق العمل المؤسسة، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1-الفرضية الرئيسية: تمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية(التدريب ،التكوين، فرق العمل)المطبقة على عمال المؤسسة ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها .

2-2-الفرضيات الفرعية

تمكن استراتيجية التدريب من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

تمكن استراتيجية التكوين من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

تمكن استراتيجية فرق العمل من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

3- أهمية الدراسة:

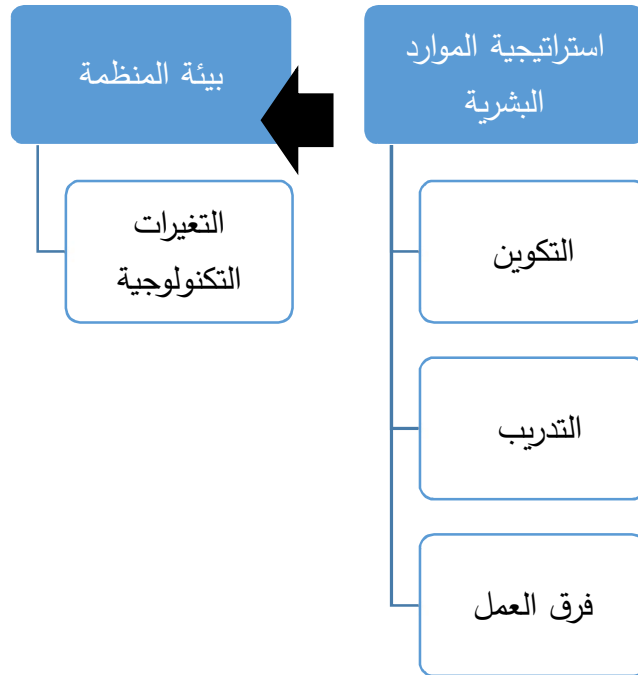
إن دراسة الموضوع توضح لنا كيف يمكن للاستراتيجيات الإدارة الموارد البشرية إن تساعد في نجاح وفشل المنظمة وخلق درجة من توافق بين الاستراتيجية والبيئة التي تعمل فيها وتعتبر من أهم المتطلبات لمواجهة التغيرات البيئة التي تشهدها المنظمة نتيجة التطورات التكنولوجية والتوجهات العالمية الجديدة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

-طبيعة الموضوع وعلاقاته مع التخصص الذي ادرسه.

-إن دراسة الموضوع توضح لنا كيف يمكن للاستراتيجيات الإدارة الموارد البشرية إن تساعد في نجاح وفشل المنظمة وخلق درجة من توافق بين الاستراتيجية والبيئة التي تعمل فيها.
-تعتبر من أهم المتطلبات لمواجهة التغيرات البيئة التي تشهدها المنظمة نتيجة التطورات التكنولوجية والتوجهات العالمية الجديدة .

5- نموذج الدراسة:



المصدر: اعداد الطالب

7- أهداف الموضوع:

- معرفة إلى أي مدى تمكن استراتيجية التدريب المنظمة محل الدراسة من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها

- معرفة إلى أي مدى تمكن استراتيجية التعليم التكوين المنظمة محل الدراسة من مواجهة التغيرات في بيئتها.

- معرفة إلى أي مدى تمكن استراتيجية فرق العمل المنظمة محل الدراسة من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

8- صعوبات الموضوع:

ونحن نقوم بإنجاز هذا البحث واجهتنا عراقيل وصعوبات، ويمكن إبراز أهم الصعوبات في ما يلي:

-عدم تزويدنا بكامل المعلومات الضرورية لإنجاز هذا البحث من طرف المسؤولين بالمؤسسة، نظرا لسرية بعض المعلومات في نظرهم؛

-صعوبة توزيع واسترجاع الاستثمار الخاصة بالبحث نتيجة تفشي داء الكورونا ؛

-ضيق الوقت وما مرت به الجامعات الجزائرية وكذا ما عرفته الجامعة من ظروف استثنائية أثرت على السير الحسن للعمل.

9-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دور التكنولوجيا في تفعيل وظيفة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمقر وكالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية، للباحثة لامية تركي تحت إشراف الأستاذة عبيدة صبطي، 2016.

تتمحور مشكلة البحث حول كيف يمكن لتكنولوجيا الاتصال أن تخدم وظيفة إدارة الموارد البشرية، وكانت تهدف الدراسة إلى الكشف عن منافع التي يمكن أن تحصل عليها إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال في إدارة وظيفتها، واعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال في إدارة الموارد البشرية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلاؤمه مع الدراسة، ونظرا لأهمية الدور الذي من

المفترض أن تؤديه وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تم اختيار هذه الوكالة

ميدانيا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة في كيف يمكن لتكنولوجيا الاتصال أن تخدم وظيفة إدارة الموارد

البشرية، وقد تم سحب عينة من المجتمع المدروس الذي قدر ب165 عامل، حيث تم سحب 20% من

الإطارات و30% من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، والتي قدرة ب 45مفردة.

توصلت الدراسة إلى إن المؤسسة تسعى إلى كسب أجود واحداث تكنولوجيا الاتصال وكسب ميزة المؤسسات

الأخرى ،وهذا ما عبر عنه أفراد العينة، إلا أن هذا لا يدل على أن المؤسسة تكسب أجود التكنولوجيات ، إلا أنها رغم مواكبتها للعصر في مجال التكنولوجيا الاتصال الرقمية ،إلا أنها لا تملك الإستراتيجيات والتي بدأت تدخل المؤسسات الجزائرية كالجامعات والإدارات المحلية، إذ تساهم هذه الأخيرة في زيادة كفاءة وتطور طرق العمل، كما توصلت إلى أن التكنولوجيا الاتصال مساهمة في تفعيل وترشيد طرق تعتمد عليها لتحقيق أهداف التدريب لمالها من مزايا في رفع كفاءة وفعالية التدريب ،والسرعة في الأداء والتنظيم.

استفدنا من نتائج هذه الدراسة في تحليل ومناقشة النتائج التي تحصلنا عليها في مؤشر التكنولوجيا، وجهتنا إلى الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تنمية مهارات و المعارف التقنية لدى الموارد البشرية، وذلك في محور التدريب.

الدراسة الثانية: التكنولوجيا الحديثة ودورها في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الحديد الجزائرية _تيسهSOUIFER_ لباحث يوسف محمد عفيف تحت إشراف الدكتور جفال نور الدين، 2016.

تتمحور مشكلة البحث حول هل تساهم التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، وكانت تهدف الدراسة إلى معرفة هل يستخدم العمال البرمجيات الحديثة لرفع من مستوى أدائهم، والى هل تستخدم تكنولوجيات الاتصال الحديثة في عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على النهج الوصفي لتلائمه مع الدراسة ونظرا لأهمية الدور الذي من المفترض ان تلعبه مؤسسة مناجم الحديد الجزائرية ،تم اختيار هذه المؤسسة ميدانيا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات عن مساهمة التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، وقد تم تطبيق المسح الشامل للمجتمع البحث الذي قدر ب 55 مفردة.

توصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تعتمد على برمجيات حديثة في عملية التسيير بنسبة ، %83.10م توصلت إلى إن معظم أفراد عينة الدراسة صرحوا ان برمجيات الحديثة ساهمت في الرفع من مستوى الأداء لديهم بنسبة %90.90 كما كان تقييم أفراد العينة حول حقيقة استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة بنسبة % 76.40 استفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري لدراستنا.

الدراسة الثالثة: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، للباحث حاتم فارس الطعان ، دراسة منشورة في مجلة الدنانير العدد الثالث.

تتمحور مشكلة الدراسة حول ما طبيعة ومستوى أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي لدى عينة الدراسة. وهل هناك تأثير ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي، وكانت تهدف الدراسة الى تشخيص اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتوضيح أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المنظمات العامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلائمه مع الدراسة، ونظرا لدور الاستراتيجي الذي من المفترض أن تؤديه وزارة النقل تم اختيار هذه الوزارة ميدانيا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلات عن اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي ،وقد تم تطبيق العينة القصدية حيث جرى اختيار "المدرء ومعاونيهم في الشركات التابعة لوزارة النقل وبلغ مجمع الكلي لعينة الدراسة 42مفردة.

توصلت الدراسة إلى تراجع اهتمام وزارة النقل بمستوى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل، مما يشير إلى ضعف قدرة تلك الاستراتيجيات بقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي نحو النجاح الاستراتيجي. استهدفت الدراسة كم اشرفنا سابقا إلى معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على النجاح الاستراتيجي ،وعلى الرغم من الاختلاف مع عنوان دراستنا الحالية، إلا أنها تتفق معها في عنصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،وقد استفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري في الفصل الثاني والمتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة: تأثير المتغيرات البيئية على ادارة الموارد البشرية، للباحث بوقزولة بوبكر الصديق ،تحت إشراف عنتر بن مرزوق ، مسيلة، 2017 .

تتمحور مشكلة الدراسة حول تأثير تغيرات البيئة الداخلية والخارجية على إدارة الموارد البشرية ،وكانت تهدف الدراسة إلى إبراز وتحديد تأثير تغيرات البيئة الداخلية والخارجية الدولية على إدارة الموارد البشرية مع إبراز أهمية إيصال فكرة للمنظمات حول العوامل المتغيرة حولها ،وكذا تعرف و اعطائها أهم استراتيجيات الواجب استعمالها لمواجهة هذه التغيرات.

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والنهج الوصفي لتلائمها مع موضوع الدراسة، ونظرا لدور الاستراتيجي التي تلعبه إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات ومواجهتها لتغيرات البيئية تم اختيار هذا الموضوع والمتمثل بتساؤلات عن تأثيرات المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، مما لها من تأثير على أنظمة متابعة الموارد البشرية باعتبارها أداة فيد الإدارة العليا للمنظمة.

استهدفت الدراسة كما اشرفنا سابقا الى معرفة تأثير التغيرات الداخلية و الخارجية على ادارة الموارد البشرية ، ورغم الاختلاف مع عنوان دراستنا الحالية إلا أنها تتفق معها في عنصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتغيرات البيئية، واستفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري التعلق البيئية.

الدراسة الخامسة: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم للباحث مدوري نور الدين، تحت إشراف د بوهنه علي، 2011.

تتمحور مشكلة البحث حول هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل، وكانت تهدف الدراسة الى إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب للمؤسسة ومدى تأثيرها أيضا على تحسين الأداء

بتقديم الحوافز مشجعة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلائمه مع موضوع الدراسة، حيث ونظرا لدور الاستراتيجي الذي من المفترض أن تؤديه مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم تم اختيار هذه المؤسسة ميدانيا لاختبار مشكلة الدراسة المتمثلة بتساؤلات عن إدارة الموارد البشرية هل ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع متغيرات التكنولوجيا ام ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التطبيق في المستقبل، وقد تم تطبيق المسح الشامل من إطارات وأعاون مؤهلين وأعاون منفذين حيث قدرت ب 134موظف.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تولى اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية، ما يظهر هذا الاهتمام إجابات أغلبية أفراد على ان دورها ايجابي في تشجيعهم على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم. استهدفت الدراسة كم اشرنا سابقا إلى معرفة هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية، أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل، ورغم الاختلاف مع عنوان دراستنا الحالية إلا أنها تتفق معها في عنصر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومؤشر التكنولوجيا لتأكيد على الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية.

الفصل الأول: بيئة المنظمة

والتكنولوجيا

المبحث الأول: بيئة المنظمة

المبحث الثاني: التكنولوجيا

المقدمة:

منظمة الاعمال لا تعمل بمعزل فهي تعمل ضمن بيئة مفتوحة تؤثر و تتأثر بها , خاصة في عصرنا الحالي الذي يمتاز بكثرة المتغيرات , ولعل ابرز هذه التغيرات الثورة الصناعية التكنولوجية المعاصرة , هذه الثورة التي تقوم على اساس التقدم الهائل في مجالات المعلومات والعقول الإلكترونية والهندسة الوراثية تلك المجالات التي تقوم على قاعده مؤسسه من البحوث العلمية والتكنولوجية مما جعل الإدارة تطور من مناهجيتها وفقا لهذه المتغيرات , فقد اثبت التجارب انه لا يمكن لأي مؤسسه ان تستفيد من كافة الطاقات المادية الا اذا توفرت لديها الموارد البشرية اللازمة و المؤهلة علميا وفنيا , ومع اشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي الضخم والمتلاحق خاصة مع الاتجاه نحو العولمة, فرض على المؤسسة الاقتصادية الحديثة تبني التحليل الاستراتيجي كأسلوب في تفكير والإدارة الاستراتيجية كطريقه في التسيير .

وعلى ضوء ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل الى بيئة المنظمة من حيث مفهومها وعناصرها ومختلف تقسيماتها وكذلك سوف نتناول عامل التكنولوجيا وتأثيراته المختلفة على المنظمة، والى الاطار المفاهيم والنظري للموارد البشرية و الاستراتيجية كلا على حده.

المبحث الأول: بيئة المنظمة

بيئة المنظمة بما تحمله من عوامل ومتغيرات من اهم المؤثرات التي يجب على المنظمة اخذها بعين الاعتبار ويجب عليها تحليلها بشقيها الداخلي والخارجي لأجل تحقيق التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات المتسارعة.

المطلب الأول: مفهوم البيئة

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير الى انها جميع ما يحيط بالمؤسسة فيقع خارجها ولا يكون جزء منها، في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها. وهكذا فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية و الاستراتيجية. و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها ، و طبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها و بشكل متوازن و حركي ،و يعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم (طاهر منصور الغالبي، 2007)

عرفتها الأمم المتحدة بأنها: " ذلك النظام الفيزيائي والبيولوجي الذي يحيا فيه الإنسان والكائنات الأخرى، وهي كل متكامل وان كانت معقدة تشتمل على عناصر متداخلة ومتراصة. (نجم العزاوي ، 2007) وفقا للتشريع الجزائري : تمثل البيئة كل الموارد الطبيعية الحيوية واللاحوية كالهواء والجو والماء والأرض وباطن الأرض والنبات والحيوان، بما في ذلك التراث الوراثي، وأشكال التفاعل بين هذه الموارد وكذا الأماكن والمناظر والمعالم الطبيعية . (الجريدة الرسمية ، 2003)

وعرفت أيضا بأنها: "تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية و الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة " (ماجد عبد المهدي مساعده، 2013)

وقد عرفت المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس "الأيزو" على أنها: هي الأوساط المحيطة بالمنظمة والتي تشمل الهواء، الماء، التربة، الموارد الطبيعية، النبات، الحيوان، الإنسان وتداخلات جميع هذه العناصر وتمتد إلى الأوساط المحيطة من ضمن المنظمة إلى النظام العالمي (نجم العزاوي ، 2007)

حيث عرفت أيضا : مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المنظمة ولا تقع تحت سيطرتها (احمد يوسف دودين، 2012)

المطلب الثاني: أهمية دراسة والتحكم في بيئة المنظمة

بالنسبة للبيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها و تحليلها للعوامل البيئية المؤثرة و محاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، و درجة تأثير كل منها، وبصفة عامة تساعد دراسة وتحليل العوامل البيئية المنظمة على التعرف على الأبعاد التالية: (ثابت عبد الرحمان الادريسي ، 2003، صفحة 209)

1-الأهداف التي يجب تحقيقها:

تحديد الأهداف التي يجب الاستفادة منها و كيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية أو تعديل الأهداف بحسب نتائج الدراسات التي قامت بها.

2-الموارد المتاحة:

تبيان الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها، و كيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة من الموارد الأولية، رأس المال، التكنولوجيا، الآلات، الموارد البشرية.

3-النطاق و المجال المتاح أمام المنظمة:

يتمثل في تحديد نطاق السوق المرتقب، و مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما تعلق بالسلع و الخدمات وطرق التوزيع و منافذه، و أساليب و شروط الدفع و تحديد الأسعار، و خصائص المنتجات المسموح بها، و القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية و التشريعية.

4-العلاقات بين المنظمات:

تساعد على تبيان علاقات الأثر و التأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات امتداد لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها و أنشطتها المختلفة.

5-العادات و التقاليد:

تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل أو ستتعامل معها المنظمة، و ذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة و أيها يعطي الأولوية، كما تساهم هذه الدراسات في بيان السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد، و الذين يمثلون جمهور المنظمة، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات و أسعارها و وقت إنتاجها و تسويقها.....الخ

بالنسبة للبيئة الداخلية:

دراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية: (الطيب داودي، 2007)

1-يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.

2- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

3- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.

4- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

- 5- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
 - 6- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
 - 7- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
 - 8- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
 - 9- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.... إلخ.
- المطلب الثالث: خصائص بيئة المنظمة**

هنالك عدة خصائص لبيئة المؤسسة تساعد على دراستها وسهولة تحليلها ومن بين هذه

الخصائص نذكر: (مجيد الكرخي، 2009، الصفحات 146-147)

- 1- **حدود البيئة**: إن كل ما يقع داخل حدود المؤسسة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المؤسسة.
 - 2- **التفرد**: حيث تختلف بيئة كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى، فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من مؤسسة لأخرى.
 - 3- **تغير البيئة**: وهذا مرتبط بطبيعة الحياة التي تحكم كل مؤسسة عوامل متقلبة لا ثبات فيها وإن بعضها ما يمكن قياسه والبعض الآخر ما لا يمكن قياسه.
 - 4- **صعوبة التحكم بالمتغيرات البيئية**: إن التغيرات التي تحيط بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها، فهي ليست متغيرات فيزيائية يمكن السيطرة عليها، فإن ما يحكم البيئة متغيرات اجتماعية واقتصادية من الصعوبة أحيانا التحكم فيها بالرغم من أنه يمكن التنبؤ ببعضها والسيطرة النسبية على البعض الآخر.
 - 5- **التأثير المتداخل للمتغيرات**: وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المؤسسة ذات آثار متداخلة كل يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الأخرى فالعوامل الاجتماعية تؤثر بالعوامل السياسية وتتأثر بها، وكذا باقي المتغيرات.
 - 6- **خضوع المؤسسة لآثار البيئة**: حيث لا يمكن لأية مؤسسة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة.
 - 7- **فعالية آثار البيئة**: تختلف كل مؤسسة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها، لهذا فإن نجاح أية مؤسسة يكمن في قدراتها على التحليل العميق والكفاء لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على العوامل ذات الفعل المؤثر على نشاطها.
- المطلب الرابع: البيئة الداخلية للمنظمة**

أولا- مفهومها:

عرفه **certo(1997)**: البيئة الداخلية للمنظمة على أنها المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بالشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية لمنظمة الأعمال ،لذلك فان اختلاف البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمة ونواحي قوتها الجوهرية او ضعفها والتي يمكن ان تصبح محددًا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، صفحة 144)

البيئة الداخلية هي: "التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق. (الطيب داودي، 2007، صفحة 39)

كما عرفت بأنها: "مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، فالبيئة الداخلية تظم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يصنع الأرضية القوية للانطلاق المنظمة " (خديجة بوخریصة، 2015، صفحة 17)

ثانيا-محددات البيئة الداخلية:

1- الهيكل التنظيمي:

قصد بالهيكل التنظيمي بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة. وهناك تقسيمات مختلفة للهياكل التنظيمية، فهناك من يقسمها على أساس النماذج الهيكلية البسيطة والوظيفية والقطاعية، وهناك من يقسمها على أساس المنتج ولمصنوفي والمختلطة والأفقي وغيرها. (فلاح حسين عدي الحسيني، 2006، صفحة 94)

2- الموارد:

إن صياغة الاستراتيجية وتثبيت رسالتها وأهدافها ووضعها موضع التنفيذ ، يتطلب إن تفصل المنظمة على مواردها ،وتشمل الموارد المالية ، الموارد الطبيعية والموارد البشرية ،القدرات التكنولوجية ،هذه الموارد لا بد من توافرها كي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة وعمليات أية منظمة تشمل الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة الموارد ، لهذا فان مفهوم الموارد التنظيمية يعد اطارا شموليا ومتكاملا للموارد إلي تمتلكها المنظمة ، لذلك فان مفهوم الموارد التنظيمية أوسع واشمل من مفهوم الموارد المادية والذي يشمل المعدات ووسائل المصنع والموقع الجغرافي والموارد الإلالية ،بالإضافة إلى الوارد الأخرى غير المادية. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، الصفحات 146-147)

3- الثقافة التنظيمية:

لقد وصفها **Thomas** بأنها: "الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة، فيما يعرف الباحث وزملائه ثقافة المنظمة بأنها شيء مشابه للثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من القيم واعتقادات ومدركات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة.

وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفيز الأفراد، من هنا استمد مفهوم ثقافة المنظمة أسسه ومقوماته، إذ تتمثل الثقافة التنظيمية: المعتقدات والقيم ووجهات النظر والتوقعات والرموز والممارسات السائدة والمقبولة كافة في المنظمة ما خلال زمن معين. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، الصفحات 146-

(147)

المطلب الخامس: البيئة الخارجية للمنظمة

أولاً- مفهومها:

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، و تتعامل معه لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها. و تشمل العملاء مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، والمنافسين و جماعات التأثير، أو الضغط . (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، صفحة 203)

و لقد وردت تعاريف متعددة حاولت إعطاء توضيحات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية نذكر منها ما يلي:
التعريف الأول: يعرفها ويدل WIDELLE على أنها " ذلك الجزء من البيئة الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، العاملين، و المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى مجموعات الضغط أو التأثيرات كالحكومات واتحاد العمال وغيرها. (عبد السلام أبو قحف، 1993، صفحة 20)"

التعريف الثاني: " هي تلك التغيرات التي تنشأ و تتغير خارج المؤسسة و التي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها". (فلاح حسن الحسيني، 2000، صفحة 63)
التعريف الثالث: " هي مجمل العناصر و المكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة و لها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، و عادة ما تقع هذه المكونات و العناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير" (طاهر منصور الغالبي، 2007، صفحة 255)

كما تعرف أيضا البيئة الخارجية للمؤسسة "بأنها الاطار العام الذي يتحرك فيه المؤسسة، و تتعامل معه لإنجاز

خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها و. تشمل العملاء ، و مصادر الامداد لكافة احتياجاتها و المنافسين ، و جماعات التأثير و الضغط (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، صفحة 203)"

ثانيا- مكونات البيئة الخارجية:

تعمل المؤسسات في ظل بيئة ديناميكية، الأمر الذي يدفعها إلى القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص والتهديدات الكامنة فيها؛ حيث يتمثل عامل الفرص في اكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين، وهذه الحاجة ترتبط بمنتج معين، وإذا ما تكاملت مع أهداف المؤسسة ستحقق عائداً كبيراً. أما التهديد فهو تحد أو خطر أو مشكلة، ينشأ كنتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها؛ والذي يؤدي إلى اختلال المؤسسة وعدم توازنها و امكانية زوالها حتى. وتضم نوعين من البيئية هما:

1-البيئة الخارجية الخاصة:

وهي مجموعة المتغيرات الخارجية المباشرة والتي تقع في حدود تعاملات المؤسسة فيمكن التأثير فيها نسبياً. فظرياً PORTER أصبح لها تأثير في المجال الأكاديمي منذ أن قام معهد الاستراتيجية والتنافسية في جامعة هارفارد بعقد دورات PORTER ضمن نظام مميز يطرح نماذج مثل سلسلة القيمة والقوى الخمسة والتي أصبحت مكوناً أساسياً من أساليب الإدارة. (بثينة محمد علي المحتسب.طالب محمد عوض، 2010، صفحة 50) و المتمثلة فيما يلي: (محمد المحمدي الماضي، 1994، صفحة 92)

المنافسون الحاليون: الذين ينشطون في نفس مجال مثل المؤسسة، فالتنافس داخل الصناعة هو محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة. ومن بين المحددات العديدة للتنافس نجد هناك أربعة عوامل بارزة تعتبر محددات مهيمنة على درجة التنافس بين المنتجين والمتمثلة في نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، تمييز المنتج، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين. (محمد حباينة، 2011-2012، صفحة 26)

تهديد المنافسون الجدد: قد حدد PORTER سبعة عوائق تُواجه المنافسون الجدد عند دخولهم الصناعة ، والتي عرفها بمجموعة من الصعوبات يلقاها الراغب في الاستثمار في صناعة معينة. (E.Michael، PORTER, 1998, p. 35) . والمتمثلة في اقتصاديات الحجم الكبير، تميز المنتج، متطلبات رأس المال، تكاليف التحويل، اختراق قنوات التوزيع، مزايا المؤسسات القائمة مسبقاً وسياسة الحكومة. (طارق السويدان، 2001، صفحة 17) أن دخول منافسين جدد، يعتبر تهديداً للمؤسسات التي تعمل حالياً في الصناعة، وكلما كان من السهل دخول منافسين جدد كلما زاد التهديد على المؤسسات التي تعمل حالياً في الصناعة. (قوراية بلبشير، 2015، صفحة 37)

تهديد منتج السلع البديلة: فالمنتجات البديلة هي التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تُشبع نفس الحاجات وبالتالي تُشكل تهديداً على الحصة السوقية للمؤسسة. فكلما زاد تهديدُ هذه المنتجات كلما أدى ذلك لزيادة الاستثمار في البحوث والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة. (قوراية بلشير، 2015، صفحة 37)

القوة التفاوضية للموردين: يمكن لهم التأثير على المنافسة من خلال رفع الأسعار، تخفيض النوعية أو يعطي الأفضلية لزبون دون آخر. (قوراية بلشير، 2015، صفحة 37)

القوة التفاوضية للزبائن: حيث تزداد القوة التفاوضية للزبائن عندما يقومون بشراء كميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة أو مواجهة تكاليف تحويل قليلة. (قوراية بلشير، 2015، صفحة 37)

الأطراف ذات المصلحة: حيث يوصى فريمان إلى إضافة القوة السادسة إلى قوى بورتر الخمسة لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين، والمتمثلة في الدولة، النقابات وغيرها من الأطراف التي لها تأثير على الصناعة. (Contrôle de Gestion et Choix Stratégiques, 1998, p. 107) وتختلف باختلاف طبيعة الصناعة. (ناديه العارف، 2003، صفحة 171)

2- البيئة الخارجية العامة:

وتتكون من مجموعة القوى المجتمع الأوسع التي تؤثر اجتماعيا واقتصاديا أو قانونيا أو أساسيا أو تكنولوجيا على عمل المنظمة وتتألف من العناصر التالية: (قوراية بلشير، 2015، صفحة 38)

العوامل الاقتصادية: والمتمثلة في سياسات الدولة المالية والنقدية، معدلات الضرائب، الدخل الوطني وكيفية توزيعه ونصيب الفرد من الناتج الوطني، ميل الأفراد للإنفاق أو للادخار وغيرها من المؤشرات الاقتصادية التي تُمثّل في الغالب فرصاً أو تهديدات للمؤسسات كسياسة الدولة بالنسبة للاستثمار الأجنبي فحسب دراسة أجراها مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD ، فإن معظم الدول النامية قد تحركت بالفعل إلى سياسات أكثر تقليلاً وأقلّت تقييداً انجاء الاستثمار الأجنبي المباشر. (سي. بي. راو، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، 2003، صفحة 49)

العوامل الاجتماعية: والمتمثلة في العلاقات الاجتماعية، النمو السكاني، توزيع الهيكل العمري، نمط المعيشة. (Lyès GHEDDACHE, 2012, p. 341) فهي تُبرز في النهاية خصائص التركيبة الاجتماعية للأفراد الذين يمثلون القطاعات التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسات وتتأثر بها. (مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية، 2000، صفحة 182)

العوامل السياسية: تتمثل في نمط السلطة، الوعي السياسي، درجة الاستقرار السياسي ودرجة الديمقراطية السائدة في المجتمع، (نور الدين شنوفي، 2004-2005، صفحة 63) بالإضافة إلى درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال. (عبد الرزاق بن حبيب، 2000، صفحة 45)

العوامل الثقافية: لها تأثير واسع على استراتيجية المؤسسة كونها تتحكم في اتجاهات الطلب والعرض على المنتجات لكونها مصدر الأذواق والعادات والأنماط الاستهلاكية لدى المستهلك. ويعد مستوى التعليم والوعي ومدى الالتزام بالقيم والأخلاق الأساسية واحترامها في المجتمع من العوامل التي ينبغي رصدها باستمرار وتوقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير وتحديد أثرها على المؤسسة. (قوراية بلشير، 2015، صفحة 38)

العوامل التكنولوجية: معناها الواسع هي تطبيق عملي للعلم على المنتج وأساليب الإنتاج وتُدعى إبداعاً تكنولوجياً إذا كانت تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تمس مختلف المنتجات وأساليب الإنتاج. فتساهم في تخفيض التكلفة، الرفع من الجودة، ورفع القدرة الإنتاجية وتحقيق أكبر مردودية. (محمد السعيد أوكيل، 1995، صفحة 28) فتسعى الدول لزيادة سرعة التحديث التكنولوجي في مؤسساتها لجعلها أكثر قدرة على المنافسة دولياً؛ ذلك أن التطور والإبداع التكنولوجي تأثير عميق في استراتيجية المؤسسة بالتالي تمكنها من صنع غد أفضل في ظل المنافسة الدولية. (براهيم بختي، 2002-2003، صفحة 47)

العوامل القانونية: كالقوانين المنظمة للصناعة والتجارة والعلاقات الاقتصادية الدولية والوطنية، قوانين التأمينات، قوانين الضرائب والجمارك إلى جانب قوانين البيئة ومنع التلوث. (قوراية بلشير، 2015، صفحة 39)

العوامل الدولية: بعد خاص بالمؤسسات ذات النشاط الدولي والتي تعمل في ظل ثقافات متباينة ومنافسة في ظروف وأحوال مميزة لكل دولة. (فوزي شعبان مذكور، 1999، صفحة 76) وتشمل التكتلات الاقتصادية، العلاقات على مستوى الدول حيث أن سوء العلاقة بين دولتين تعني تقييداً لقدرة المؤسسات العاملة في كلا البلدين على التعامل في أسواق الدولة الأخرى. (عمر صخري، 2003، صفحة 67) فالكون المؤسسة تكتشف أن حاجات المستهلك عبر العالم في تناغم وتناسق مستمرين، فمسايرة لهذا التطور فإن الإدارة مجبرة أن تُدرك العالم كقرية كونية وأن تصاغ استراتيجياتها على أساس التكامل الدولي. (قوراية بلشير، 2015، صفحة 39)

المطلب السادس: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

يتطلب على إدارة المؤسسة تحليل، دراسة ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على مستوى المؤسسة. فلقد ظهرت عدة دراسات اهتمت بتحليل بيئة المؤسسة يُمكن ذكر مصفوفة النمو لمجموعة بوستن الاستشارية BCG ونموذج جنرال إلكتريك GE ومصفوفة SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التحليل الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تحليل البيئة

الجدول 1: مصفوفة SWOT

قائمة بنواحي القوة الخارجية W	قائمة بنواحي القوة الداخلية S	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
استراتيجية علاجية W/O معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استراتيجية هجومية S/O استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	قائمة بالفرص الخارجية O
استراتيجية دفاعية W/T تقليل نقاط الضعف الداخلية لتفادي التهديدات	استراتيجية التنوع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الداخلية	قائمة بالتهديدات الخارجية T

المصدر: (قوراية بلبشير، 2015، صفحة 40)

فهذا التحليل يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية التي هي فيها وتتخذ الاستراتيجية المناسبة لحالتها: الحالة الأولى (W.T): تهديد خارجي وضعف داخلي يعني موقف حرج، فينبغي التقليل من جوانب الضعف وتجنب التهديدات، مما يستلزم اتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات مثل إسقاط منتج، أو سوق معين أو الاندماج مع مؤسسة أخرى.

الحالة الثانية (W.O): ضعف داخلي وفرص خارجية، نقطة الضعف الداخلي قد تعود على العامل التكنولوجي الذي يكون التعاون مع مؤسسة أخرى في هذا الجانب حل لهذا الضعف، فينبغي التغلب على جوانب الضعف للاستفادة من الفرص.

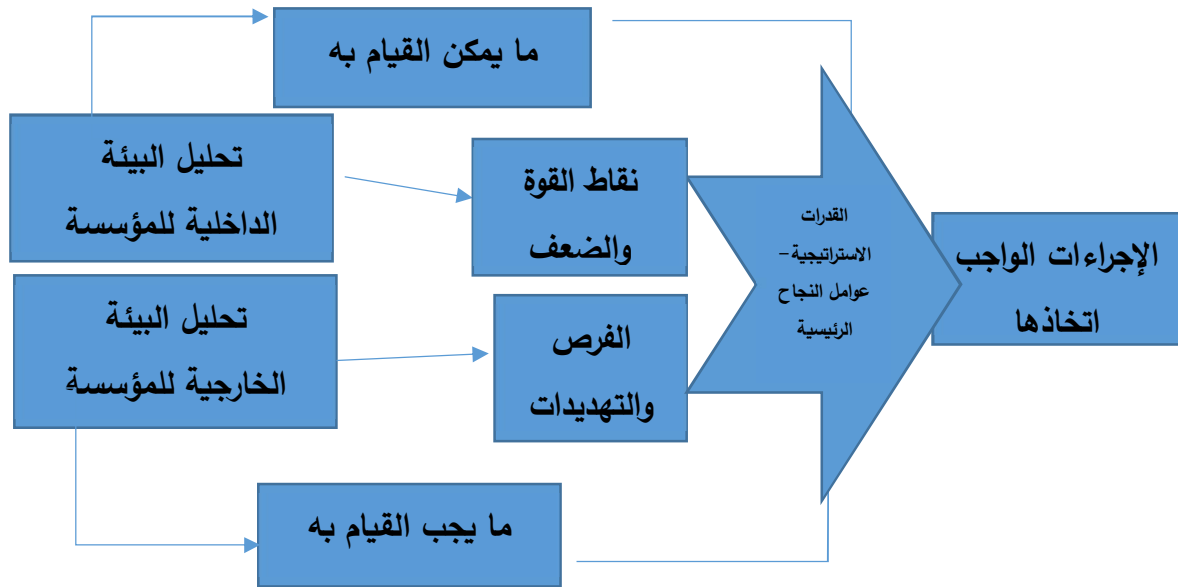
الحالة الثالثة (S.T): قوة داخلية وتهديدات خارجية ما ينبغي زيادة استخدام القوة الداخلية لتقليل التهديد.

الحالة الرابعة (S.O): قوة داخلية وفرص خارجية يعني وضع مثالي للمؤسسة. فيتم استغلال القوة للاستفادة من الفرص. (ختيم، 2009، صفحة 22)

فإذا ما طرح سؤال هل للمؤسسة موارد وقدرات إضافة القيمة من خلال تمكينها من استغلال الفرص أو تجنب

التحديات؟ بعض المؤسسات الجواب هو نعم، فعلى سبيل المثال مؤسسة سوني SONY كونها تستخدم مواردها ومهاراتها التكنولوجية الخاصة، وثقافتها التنظيمية الإبداعية تجعل من الممكن لهذه المؤسسات الاستجابة لها وخلق فرص وحتى خلق بيئة جديدة مملوءة بالفرص. (Jay B. BARNEY, 2011, p. 07) كما يتمتع مجمع ديزني GROUPE DISNEY بنقاط قوة والمتمثلة في تركيزه واعتماده على الشخصيات المشهورة لتوليد المداخل من عدة أنشطة كالرسوم المتحركة، ألعاب الفيديو والكتب. أما نقطة ضعفه الأساسية في السنوات الأخيرة فتتمثل في غياب الإبداع وعدم قدرته على التجديد مقابل مواجهة الأنواع الجديدة للرسوم المتحركة التي عرضها بيكسار Pixar والمتمثلة في Toy Story و Monsters Inc. (Alain DESREUMAUX, Xavier . 2006, p. 59) يعتبر أسلوب علمي وعملي يسمح للمؤسسة بتقييم قدراتها وامكانياتها الذاتية والوقوف عند مدى تحقيقها للفعالية المطلوبة فهو يبرز عيوب المؤسسة ودرجات الخطأ فيها حتى تتمكن من تدارك الفرص التي تحقق لها الكفاءة والفعالية. والشكل الموالي يلخص نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

رسم توضيحي 1 نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية



المصدر: بناء على ماسبق

فمن خلال المقارنة بين نتائج تحليل البيئة الداخلية التي تسمح لها بمعرفة ما يمكن القيام به في ضوء القدرات

الاستراتيجية المتاحة لها، ونتائج تحليل البيئة الخارجية التي تسمح لها بمعرفة ما يجب القيام به في ضوء عوامل النجاح الرئيسية المتاحة لها، يتسنى للمؤسسة تحديد البدائل الاستراتيجية ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة. (قوراية بلبشير، 2015، صفحة 42)

المطلب السابع: علاقة المنظمة بالبيئة

تعمل منظمات الأعمال في بيئات مختلفة، وتلك البيئات هي التي تحدد مواصفاتها وخصائصها، ومهما كان نوع البيئة فهي التي توفر الفرص للمنظمات التي تساعد في نمو تساهم في خلق الطلب على سلعها/خدماتها. وتؤثر البيئة في المنظمة من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات فتأثيرها يكون في المدخلات المادية والبشرية والمعلومات ، كما تؤثر في سير العمليات وفي مدى تقبل المخرجات من سلع وخدمات. وفي الوقت ذاته هناك تأثير للمنظمة في البيئة من خلال استثمارها للموارد المالية والبشرية ، وكذلك من خلال تدريب وتنظيم العاملين فيها ، وتؤثر أيضا من خلال مخرجات (سلع /خدمات) التي تلبي حاجات ورغبات المستهلكين.

ويشير ادجار سكاين إلى أن علاقة المنظمة ببيئتها علاقة معقدة جدا، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال: (حريم، 2009، صفحة 21)

1- صعوبة تحديد حدودا مناسبة لأي منظمة، وذلك عند تحليل أو تحديد حجم بيئة هذه المنظمة، فما هي حدود بيئة المنظمة هل هي فقط المكان الذي توجد فيه أم، تشتمل أماكن تواجد العاملين وذويهم فاذا أردنا تفهم القوى التي تؤثر في المنظمات ، يجب أن نكون قادرين على تحديد الأساس البيئي لمثل هذه القوى.

2- المنظمات عموما، أهداف متعددة ووظائف كثيرة ، بعضها أولي والآخر ثانوي ، وبعضها ظاهري والآخر كامن.

3- المنظمة تحمل في داخلها ممثلين أو مندوبين للبيئة الخارجية، فالعاملون هم أعضاء في المجتمع وفي المنظمات أخرى، حيث تأتي معهم مطالب وتوقعات ومعايير ثقافية.

4- المنظمات بطبيعتها تتغير بسرعة كبيرة، حيث نلاحظ ذلك في النمو السريع في التكنولوجيا.

المبحث الثاني: التكنولوجيا

يعيش العالم ثورة تكنولوجية جديدة تتمثل في طاقات إنتاجية هائلة، و تتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية الجديدة ظفرات غير مسبوقه في مجالات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يمثل الحاسب الالي محور الارتكاز فيها، بينما تعمل تكنولوجيا الالكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات دور الاعمدة الحاملة للتقدم التكنولوجي، لهذا تعتبر الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة التي تشهدها بيئة المنظمة من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات خاصة في ظل المنافسة والتغيرات السريعة لذلك يجب على هذه الأخيرة على دراية بالتطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها.

المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا

اول من استعمل لفظ التكنولوجيا العالم الألماني جون بيكمان (john) سنة 1772، وذلك عند اندلاع الثورة

الصناعية الأولى في أوروبا، ليليه العالم البريطاني وليم هيويل (william)، (مدوري نور الدين، 2010-2011، صفحة 74) فقد اشتقت كلمة تكنولوجيا (**Technology**) والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية (**Techne**) وتعني مهارة أو حرفة أو صنعة، والكلمة (**logoy**) وتعني علما أو فنا أو دراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصنعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة .

أما بالنسبة للغة العربية فقد شاع استخدام كلمة "التكنولوجيا" واكتسب هذا اللفظ مع الوقت القبول، ويصعب أن نجد كلمة معربة تدل عليه تماما، إلا لفظ التقنية (بفتح التاء وسكون القاف وكسر النون) وهذا اللفظ العربي أفتى به مجم اللغة العربية وبرز استخدامه لوجود تشابه بينه وبين اللفظ الأجنبي. (محمد بن احمد بن محمد الفزاري، 2009، صفحة 35)

ووفقا للتطور التاريخي اتصف مفهوم التكنولوجيا وارتباطه بالتقنية بالغموض والاتساع في آن واحد، نظرا لتعدد تخصصات الباحثين الذين تعرضوا لدراسته وكذا ارتباطه بالتغيرات السريعة التي تتصف بها تعاملات الأفراد مع البيئة المادية خلال فترة زمنية متلاحقة. (عبد الرحمان القري، 2007، صفحة 08).

فالموسوعة العلمية لمبادئ علم الاجتماع الصادرة في 1992 تعرف التكنولوجيا أيضا بأنها "مثل المكون التنظيمي للمعرفة التي يتم تطويرها للاستفادة منها في معرفة كيفية إنتاج سلع مادية نافعة وإن التغيير التقني يمكن توجيهه من أجل تحقيق غايات معينة وأن التحكم الواعي للتقنية يمكن استخدامه كأدوات في تشكيل الاتجاه المستقبلي فخلال القرن العشرين تم تحديد مفهوم التقنية بأنه الوسائل والفعاليات التي يستخدمها الإنسان في تطوير بيئته وتبديلها بما يتلاءم مع حاجاته وأغراضه وقد قوبل هذا التعريف بانتقادات عدة حيث ترى غالبية الكتب بأنه لا يدخل في مضمون المفهوم تركيباته وأبعاده". (عبد الرحمان القري، 2007، صفحة 08)

كما عرفت أيضا "التكنولوجية مجموعة المجالات المعرفية من عملية وتقنية إنسانية واجتماعية وهندسية واجراءات إدارية وتقنيات المختلفة المستخدمة والجهود البشرية المبذولة في جمع المعلومات المختلفة وتخزينها ومعالجتها ونقلها وبثها واسترجاعها مما ينشأ من تفاعلات بين هذه التقنيات والمعارف والإنسان المتعامل معها بكافة حواسه وادراكاته. (اسامه خيرى، 2012، صفحة 204).

ويفضل الكثيرون استخدام كلمة التكنولوجيا للإشارة إلى المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المكتسبة في إنتاج السلع والخدمات في نطاق نظام اجتماعي واقتصادي معين من أجل إشباع حاجة المجتمع التي تحدد بدورها كم و نوع السلعة / الخدمة. (محمد بن احمد بن محمد الفزاري، 2009، صفحة 35)

المطلب الثاني: أنواع التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة معايير منها ما يلي: (عبد الرحمان القري، 2007، صفحة 10)

1-1- على أساس درجة التحكم، نجد هناك:

1-1- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبير جدا.

2-1 - تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي تكنولوجيا تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

2-2 - على أساس موضوعها:

1-2 - تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتوات في المنتج النهائي والمكون له.

2-2 - تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة

3- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين... إلخ).

4-2 - تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الحاسوب.

5-2 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها لتزايد

أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات، وهناك معايير أخرى مثل:

على أساس أطوار حياتها، على أساس كثافة رأس المال، على أساس درجة التعقيد... إلخ.

إذا فالتكنولوجيا تعرف وتقاس بطرق مختلفة، فقد ركز بعض الباحثين على درجة الآلية والميكنة بينما ركز البعض الآخر على درجة الحرية والاختيار الممنوح للعاملين وغيرها من التصنيفات.

المطلب الثالث: الأهمية والدور الاستراتيجي للتكنولوجيا في المنظمة:

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز وتحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية مما تؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق نظم وتقنيات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها وقد حققت التكنولوجيا وفق رأي (Kragewsk2002) عدة فوائد لعدد كبير من المنظمات الدولية وهي:

تقليل تكاليف العمل المباشر:

إذ إن اعتماد المنظمة على تكنولوجيا متقدمة في عملها يخفض قوتها العاملة نتيجة لاستثماراتها العالية في أجهزة الإنسان الآلي.

زيادة المبيعات:

إن تحديث نظم الحاسوب يساهم في زيادة المبيعات بشكل كبير وبينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 شركة في أوروبا، واليابان، وأمريكا الشمالية، بأن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي إذ كانت مستويات أداء هذه الشركات عالية وأرباحها متميزة بسبب استخدامها تكنولوجيا متطورة في مجالات الإنتاج والعمليات.

المساهمة الكبيرة للتكنولوجيا في تحسين الجودة:

إذ قامت إحدى الشركات المعروفة باستخدام معدات مناولة المواد المؤقتة والمسيطر عليها بواسطة الحاسوب مما خفض نسب أخطائها في العمليات الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها بشكل متميز .

تؤدي التكنولوجيا المتطورة إلى سرعة تسليم المنتجات:

وذلك من خلال:

- تقليل أوقات التشغيل والتأخير في العمل

تحسين الظروف البيئية:

إذ ساهمت التكنولوجيا الحديثة في القضاء على ضوضاء من خلال تقليل الحاجة الأدوات الحماية من الأصوات فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير .

أهمية التكنولوجيا بعدة عوامل ، هي :

-الإبداع التكنولوجي ، وطبيعة المنافسة العالمية ، والتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية الى منتجات وفق طلبات الزبائن التي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالمية تساعد في تقديم منتجات متميزة .

-تمثل التكنولوجيا ظاهرة اجتماعية تكيفيه:

باعتبارها تعني مجموعة الوسائل الذي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم، واشباع احتياجاتهم مما يتطلب تجسيدها بالاختراعات، والتجديدات، والإبداعات في السلع والخدمات، والوسائل، والعمليات .

-يتجلى دور التكنولوجيا باعتبارها إحدى التحديات الرئيسية التي تواجهها إدارة العمليات في مختلف

المنظمات مما استوجب ضرورة الاستغلال الكفؤ والفاعل للأساليب التكنولوجية الحديثة ليس لتحقيق الميزة التنافسية فقط إنما للمحافظة على بقائها استمراريتها .

-أثرت التكنولوجيا الحديثة على تحسين المستمر الأداء العمليات في المنظمات، إذ تشير نتائج إحدى الدراسات إلى تأثير التكنولوجيا الجديدة على الأداء الداخلي للمصانع .

-تعد التكنولوجيا موردا ونشاطا مهما وجزئا مكملا لاستراتيجية المنظمة ،إذ يظهر من خلال مفهوم سلسلة القيمة بأن تطوير التكنولوجيا إحدى الأنشطة المساندة إلى جانب البنية الأساسية للمنظمة تساعد الأداء الأنشطة الأساسية المتمثلة بتوفير المادة المنتج أو الخدمة (العمليات، التسويق والخدمات ما بعد البيع، والتوزيع المادي الخارجي والداخلي) لتحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة .

تساهم أنشطة تطوير التكنولوجيا في تقديم طرق وتقنيات جديدة لعمل الأشياء ليتمكنها تحقيق مستويات أداء عالية ، والتسليم العاجل للمنتجات، وتقديم خدمات أفضل للزبائن كما هي في تقنيات إدارة التصنيع

اليابانية مثل: رقابة الجودة الشاملة ، والإنتاج في حينه التي ترتبط بثلاث مزايا تنافسية وهي: السعر المنخفض ، الجودة العالية والتسليم في الوقت المحدد، إذ تحقق التقنيات الجديدة زيادة قيمة المنتجات

للزبائن. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، الصفحات 239-240)

المطلب الرابع: البيئة التكنولوجية

إن المحيط التكنولوجي هو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج، هذه الأدوات والوسائل تلعب دورا فعالا في استمرارية المؤسسة وتوسيعها، فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي، الروبوتيك وغير ذلك.

المحيط التكنولوجي يلعب دورا هاما بالنسبة للمؤسسة، فالتكنولوجيا أصبحت سمات العصر الحديث التي تتطور بسرعة فائقة حيث تساعد على تغيير أسلوب الإنتاج، توزيع وتسويق السلع والخدمات.

وباعتبار أن التكنولوجيا "أسلوب تحويل مادة أولية أو منتج نصف نهائي باستعمال أداة مناسبة وحسب سيرورة

تكنولوجية معطاة" ذلك فهي في تطور مستمر، فلا بد على المؤسسة إدراك هذا التطور، ذلك أن الأدوات التي تستعملها المؤسسة غالبا ما تتعرض إلى ما يسمى بالاهتلاك المعنوي للتسارع التكنولوجي، وبالتالي فإن إنتاج المؤسسة يكون أكبر من إنتاج المؤسسة القديمة، لذلك يجب على المؤسسة أتباع هذا التطور حتى تستطيع المنافسة والبقاء والاحتفاظ على مركزها في السوق، وبالتالي ارتفاع ربحيتها. (الهاشمي بن واضح، 2013-2014، الصفحات 49-50) **نقل التكنولوجيا: إن**

مصطلح تحويل التكنولوجيا (Transfert Technologies) هو مصطلح حديث، ذلك لأنه تاريخه يعود إلى السبعينيات ويعرف بـ "نقل العلوم والتكنولوجيا من بلد لآخر أو من منطقة لأخرى أو تبادلها بين أرجاء العالم كما يعرف بـ : "نقل أساليب صناعة وسائل الإنتاج وفن تلك الصناعة إلى بيئة غير مصنعة، ودمج تلك الأساليب وذلك في صميم البيئة المعينة عن طريق تحويل بيئتها الاجتماعية تحويلا نوعيا، وتطوير نمط الحياة الاقتصادية فيها بصورة متناسقة ومتكاملة."

وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة، وتمتلك إمكانية التأثير على الاستراتيجية، أحد الأبعاد الأساسية والهامة لتحليل البيئي، وأن التغير السريع للتكنولوجيا يتطلب أن تبقى المنظمة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه (الهاشمي بن واضح، 2013-2014، صفحة 50)

تأثير التغير التكنولوجي على الطلب: يؤثر التغير التكنولوجي على نمط معيشة الأفراد وعلى السلع والخدمات التي يستهلكونها وبالتالي التأثير على الطلب على هذه السلع والخدمات، فظهور منتجات جديدة قد يزيد الطلب على سلعة معينة ويقل الطلب على سلعة أخرى، فمثلا أدى ظهور الحاسبات الآلية الصغيرة أو الكمبيوترات الصغيرة إلى تقليص سوق الحاسبات الآلية الكبيرة والتي كانت حكرا على المنظمات الضخمة التي تتوفر لديها الإمكانيات الإنشائية والمادية الكبيرة لاستيعاب ضخامة الحجم والتكاليف لتلك الآلات الكبيرة، فمع وجود الآلات الالكترونية والحاسبات الآلية الصغيرة استطاعت مجاميع كبيرة من الأفراد امتلاك هذه الآلات واستخدامها وقد ظهرت مع هذه الحاسبات برامج مساعدة سهلة الاستخدام تلبى، الحاجات المختلفة لها. بالإضافة إلى ذلك فإن أسعار الحاسبات اليدوية انخفضت مما يعني إمكانية بيعها إلى قطاع

أكبر من المستهلكين، كما أن ظهور المطاط الصناعي أدى إلى تقلص الطلب على المطاط الطبيعي. (الهاشمي بن واضح، 2013-2014، الصفحات 50-51)

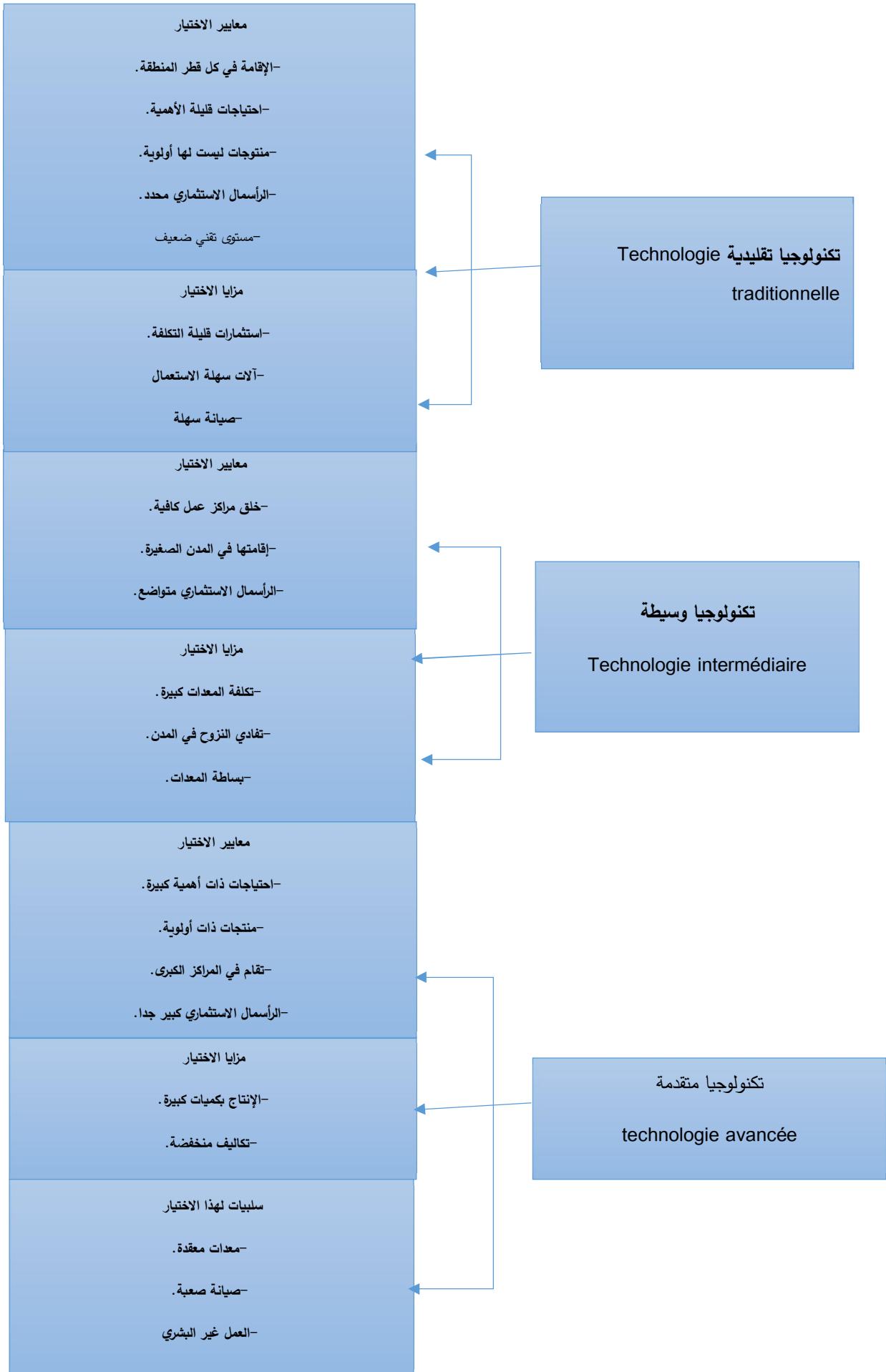
تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية: يؤدي التغير التكنولوجي إلى التغير في العمليات الإنتاجية، وذلك من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة فعلى سبيل المثال أدى إلى:

-إدخال الإنسان الآلي إلى العمل واستخدامه في خطوط التجميع مثلا أدى إلى ضرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية. إدخال آلات ووسائل حديثة يعتني بتدريب وتأهيل الأفراد للتعامل الكفاء مع هذه الآلات.

-ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو المواد الخام واستخداماتها قد يستلزم التغيير والتعديل في العمليات الإنتاجية.

تأثير التغير في التكنولوجيا: غالبا ما يصعب على المنظمة معرفة وإدراك الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسببه التغير السريع في التكنولوجيا والمؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة. ويمكن إيراد الشكل التالي الذي يبين لنا المراحل المختلفة لاختيار التكنولوجيا.

رسم توضيحي 2: المراحل المختلفة لاختيار التكنولوجيا



المصدر: (الهاشمي بن واضح، 2013-2014)

المطلب الخامس : اليقظة التكنولوجية

يعيش العالم على العموم و عالم الأعمال على الخصوص حاليا و أكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين ، و هذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات .

و في ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها و خدماتها ، و العمل على معرفة الأسواق ، و آليات عملها ، و تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين و كذا تكاليف إنتاجها و معرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها .

و لهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد و هو اليقظة الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها و مواكبة تطوراتها و تحقيق أهدافها و المتمثلة في البقاء و النمو و الاستمرارية. (علاوي نصيره، 2010-2011)

أولاً: ظهورها

لقد قامت CORRINE CHONE في سنة 2000 بدراسة مسحية للأدبيات الأنجلو سكسونية حول المفاهيم المتعلقة برقابة المحيط والذكاء الاقتصادي واليقظة وكلها مهمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي كما يصعب أيضا تحديد مدلولاتها وهذا متفق عليه من طرف الباحثين والمهتمين وعليه فإنه تم حصر 25 مصطلح مختلف حسب هذه الدراسة إلا إن 03 منها كانت الأكثر تداولاً إذ استخدم المصطلح في الأدبيات الأنجلو سكسونية بغرض التعبير عن عمليات المسح والتعبير عن المحيط وهو ما يرادف اليوم مفهوم اليقظة قبل أن يحل محله الذكاء التنافسي المستعمل في التخطيط الاستراتيجي أثناء مواجهة المنافسين وهو ما أطلق عليه عملية حرب الأعمال

BENGAMINE GILAD

ليظهر بعد ذلك مصطلح المسح البيئي عند العديد من الباحثين على غرار ANSOFF وهو ما قابله مصطلح BALAYAGE لدي الباحثين الفرنكوفونية فقد عرّفه NARCHAL "انه نظام يتكون من مجموعة من رادارات لرصد الأحداث الهامة في المحيط التي قد ينجر عنها فرص أو تهديد للمؤسسة يقوم نظام المسح الفعال برصد الإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكر والتي تساعد على وضع وتطوير مختلف السيناريوهات التي تعكس كيفية التصرف مع هذه الأحداث"

التصرف مع هذه الأحداث في 1967 AGUILAR في كتابه SECCANNIG THE BUSINESS ENVER MENT ما تقوم به المؤسسة أثناء مراقبة المحيط وهي تبحث عن المعلومات في وسط من الأحداث بعمل رصد الرادار في الرصد والمراقبة الدائمة ودعا ألي وضع نظام لمسح المحيط. أطلق عليه 1980 PORTER نظام الذكاء التنافسي. واضعا بذلك عمليات المسح والكشف والرصد ضمن سياق البحث عن أية

معلومة لاستغلالها في تحقيق السبق التنافسي أطلق عليها اسم إشارات السوق التي يمكن للمؤسسة المتنافسة استخدامها كسلاح استراتيجي.

كما مثلت عند البعض " عملية منظمة للبحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية" ولأن هذه العمليات تسمح بإتاحة معلومات استباقية في الوقت الحالي فقد جاءت عند آخرين في سياق الحديث عن ذكاء الأعمال

فمفهوم اليقظة بقي سائدا حتى 1994 قيل أن يتم استعمال وبشكل رسمي مصطلح الذكاء الاقتصادي تارة ومصطلح الذكاء التنافسي. تارة أخرى و بالموازات مع ذلك بقي مصطلح اليقظة والمفاهيم القريبة منه رقابة المحيط أو الحرب الاقتصادية الأوساط العلمية الفرنكوفونية علي وجه الخصوص . (فالتة اليمين، 2012-2013، الصفحات 42-43)

ثانيا: مفهومها و أهميتها

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة التكنولوجية ،يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي:

اليقظة أو التيقظ : تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيطة منه. (علاوي نصيره، 2010-2011، صفحة 82) كما نعلم أن كل شخص عادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو في حالة حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ، وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، فنقول نحن متيقظين، وفي اللغة نقول تَيْقَظُ تَيْقَظًا لشيء ما أي انتبه للشيء وأخذ الحيطة منه، كما نقول أيضا اليقظ والمتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة. ويستعمل التيقظ أيضا بغض النظر عن الحالة العادية للشخص، للإشارة إلى الرغبة في الاستمرار في هذه الحالة من الوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى تنطبق كلمة اليقظ على كل الذين يتمكنون من البقاء متيقظين وحتى على الذين يسعون إلى مراقبة أو حراسة شيء ما والحفاظ عليه. (كرغلي اسماء، 2013-

2014، صفحة 50) وفي ما يلي عرض بعض تعاريف اليقظة التكنولوجية :

فهي الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل. كذلك، اليقظة نشاط مستمر ومتكرر في جزء كبير منه، تهدف إلى الرصد النشاط للمحيط التكنولوجي،

التنافسي،... لأجل التنبؤ بالتطورات. (زواو ضياء الدين، 2012-2013، صفحة 03) اما جاكوبياك F.JAKOBIAK* فيرى أن اليقظة هي ملاحظة وتحليل البيئة، ثم نشر ومعالجة المعلومات المنتقاة لاستعمالها في اتخاذ القرار. (كرغلي اسماء، 2013-2014، صفحة 51)

اليقظة هي ذلك النشاط الذي يسمح باستقطاب، جمع، تحليل ومن ثم نشر المعلومات لأصحاب المصلحة للمساعدة في اتخاذ القرار، فهي أداة تساهم في كشف وتوقع التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية (كرغلي اسماء، 2013-2014، صفحة 51)

كما تعني اليقظة التكنولوجية بمتابعة التطورات التقنية والتكنولوجية المستعملة من طرف المنافسين ، الموردين ، الزبائن، والتي تؤثر على مستقبل المؤسسة ومستقبل المتعاملين معها ، وهذا لاتخاذ الإجراءات والاحتياطات

الوقائية ، او حتى العمل على سبق الابداعات التكنولوجية والاستثمار في هذا المجال في الوقت المناسب ، وهذا يتطلب جمع المعلومات والاحاطة بكل التقنيات والتكنولوجيا الحديثة والمستعملة ، من براءات اختراع وابداعات وبحوث دراسات.

لذلك فهي عند jakobiak عملية ملاحظة وتحليل التطورات العلمية والتقنية و التكنولوجية لتحديد تهديدات وفرص تنمية المؤسسة . وفي الواقع لا يتوقف عمل اليقظة التكنولوجية عند مجرد القيام بالملاحظة والتحليل للمحيط التكنولوجي، وانما هي عملية منظمة و ممنهجة، تقوم على أساس جمع و تحليل المعلومات المستهدفة ، و تجهيزها لنشرها من اجل استخدامها في احداث التغيير واتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي . وعليه فهي عملية رصد المحيط والذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي يتم تحليلها و معالجتها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية. فهي ليست وسيلة للتجسس الصناعي ولا هي تحقيق في حالة معينة ضمن حقل تكنولوجي محدد بل هي عملية ارشادية موجهة لإعلام المسؤولين في المؤسسة، لحل المشاكل الصناعية التي يواجهونها على المدى القصير و تعكس تطور الجهود الموجهة لاستخلاص المؤشرات الكمية و النوعية للتوجهات الجديدة للإبداع التكنولوجي، فهي وسيلة إعلامية لتحذير المسؤولين واستخلاص ابرز العناصر الاستراتيجية ، ضمن الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها في حقل محدد مسبقا . غالبا ما يتضمن هذا الحقل العديد من المجالات أهمها :

- المنجزات العلمية والتقنية و نتائج البحوث الأساسية والتطبيقية .

- عمليات التصنيع .

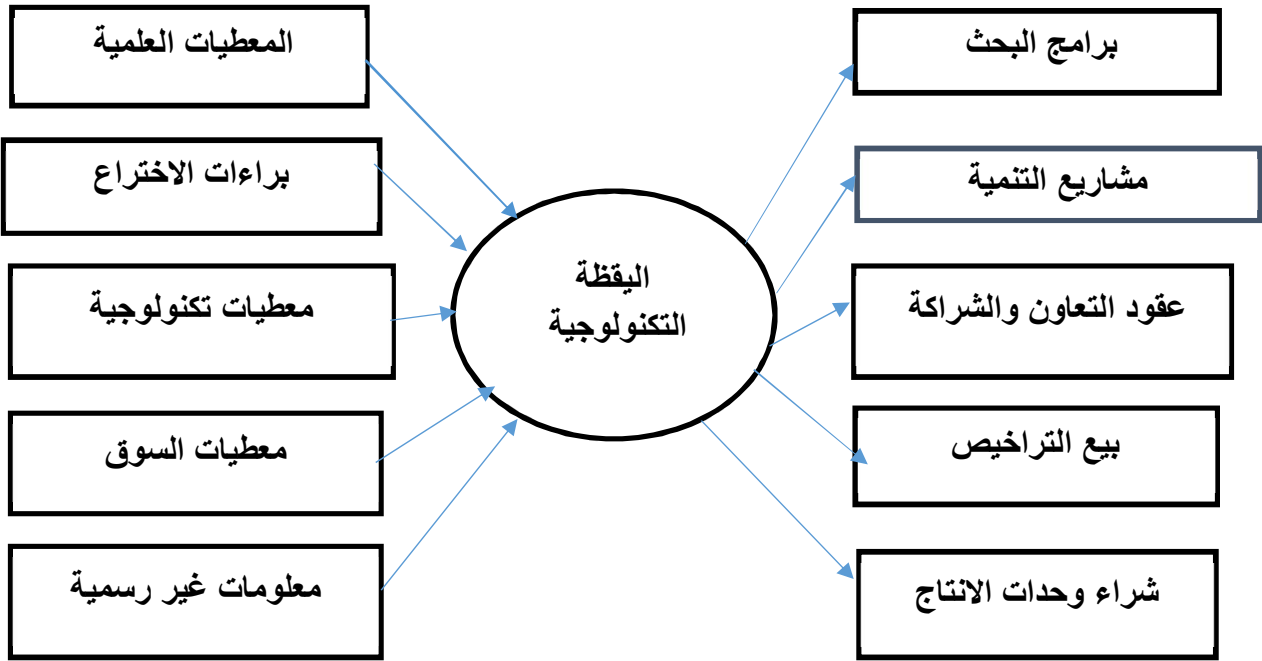
- نظم المعلومات .

- المنتجات او الخدمات .

يمكن تمثيل حقل اليقظة التكنولوجية ومجالات استعمالها في الشكل التالي : (فالتة اليمين، 2012-2013،

الصفحات 88-89)

رسم توضيحي 3 : مجالات واستعمالات اليقظة التكنولوجية



المصدر: (قالته اليمين، 2012-2013، صفحة 89)

لليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات أو الاقتصاديات و المجتمعات حيث أنها توفر لدى مسيري المؤسسات الصناعية و كذا متخذي القرارات على المستوى الحكومي قدرا كافيا من الوعي و الرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة المستجدات و التوجهات و تمكن من متابعة عملية الرصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم و المباشر عوض الانتظار فقط مع الحرص على الحصول و إيجاد المنفذ إلى مصادر الإنتاج المعرفي و المعلوماتي كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية و الاستمرار في عملية الرصد و الترقب، خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية و التنافسية للبلد و مؤسساته الاقتصادية. بالإضافة إلى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الأساسية هي البحث و الحصول ليس فقط على المعارف و المعلومات و لكن حتى الابتكارات العلمية و الإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين أو القطاعات (علاوي نصيره، 2010-2011، صفحة 108)

ثالثا: اليقظة وعلاقتها بالذكاء الاقتصادي (قالته اليمين، 2012-2013)

يشير الذكاء الي قدرة الفرد على فهم العلاقة بين الحقائق والأحداث وذلك لاجل توجيه العمل نحو هدف معين كما ان الذكاء لا يرتبط فقط بالقدرة علي الاستيعاب والفهم ولكنه يعد اكثر ارتباطا باستخدام الفرد لهذه القدرات في ايجاد السلوك الملائم لإدارة المواقف والأوضاع الجديدة وعلى هذا الأساس فإن الذكاء الاقتصادي كما يراه جل الباحثون: " التحكم المنسجم او المنسق للمعلومات والإنتاج الجماعي للمعارف الجديدة إنه فن الكشف عن الفرص والمخاطر عن طريق انتقاء وحفظ تأكيد وتحليل ونشر المعلومات الاستراتيجية "

" الذكاء الاقتصادي هو مفهوم يرتبط في اساسه أكثر فأكثر بالسبق التنافسي "

" لذكاء الاقتصادي كما يراه البعض هو مجموعة من الهياكل المترابطة تتلقي المعلومات من المحيط وتقوم بمعالجتها واستغلالها لتحقيق اهداف المؤسسة "

مما سبق يتضح ان لذكاء الاقتصادي بعد تنظيمي هام باعتباره نشاط جماعي في انتقاء المعلومات ومعالجتها وتحليلها وفي الإنتاج الجماعي للمعارف التي تسم للمؤسسة بتحقيق السبق التنافسي وبالتالي فإنه يستهدف اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية

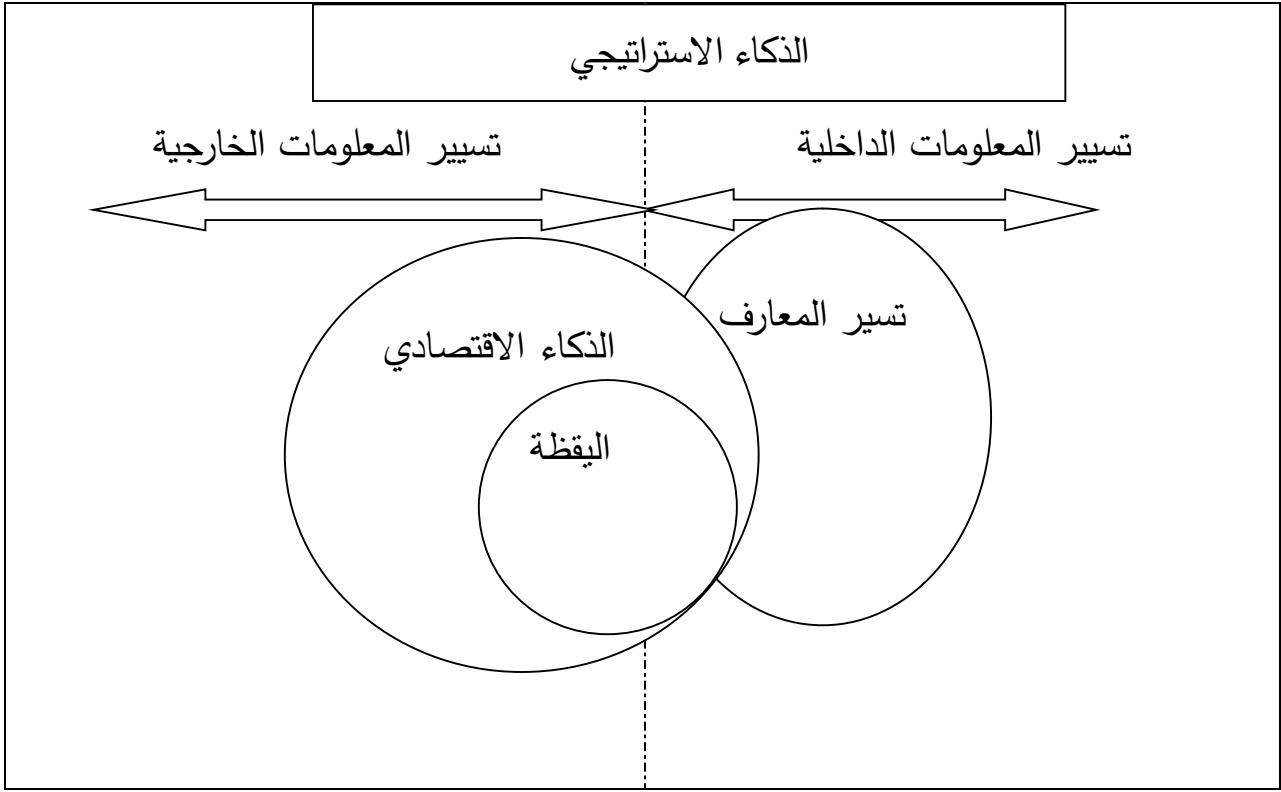
وعليه يري البعض ان الذكاء الاقتصادي وتسيير المعارف وجهان لعملة واحدة تتعلق بالتعلم التنظيمي والإنتاج الجماعي للمعارف هو ما اصطلح عليه بصناعة المعرفة حيث يشترك الجميع هيئات وافراد ومؤسسات في تفسير المعلومة وفي انتاج معرفة جديدة

ولكن التعريف الأكثر تداولاً وهو ما ورد في تقرير مارتر 1994"بوصفه مجموعة الأعمال المنسقة والمرتبطة بالبحث عن المعلومة المفيدة ومعالجتها وإيصالها إلي الأعوان الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم مع اتخاذ كل التدابير والإجراءات القانونية لحماية اصول المؤسسات في افضل الظروف مع احترام المواعيد الجودة والتكلفة..... على ان يتجاوز الذكاء الاقتصادي تلك الإجراءات الجزئية المتعلقة بكل من مفهوم التوثيق واليقظة "

إلا انه إذا كان الذكاء الاقتصادي يرتبط بتسيير المعلومات الخارجية المفيدة في قيادة المؤسسة ويتضمن جميع مجالات اليقظة التكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والاجتماعية

فإنه يتسع ليشمل في مضمونه ايضاً عمليات: الجمع والتحزين ونشر المعلومات والمعارف فيما بين المؤسسات إلا انه يختلف في نطاقه عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي لأن هذا الأخير يعد أكثر اتساعاً وشمولية اذ يغطي جميع المعلومات والمعارف ويشمل مفاهيم اخري لا تندرج ضمن مفاهيم الذكاء الاقتصادي مثل تسيير المعارف حماية المعلومات كما يوضحه الشكل التالي:

رسم توضيحي 4: مجالات الذكاء الاستراتيجي



المصدر: (فالتة اليمين، 2012-2013)

رابعاً: اليقظة وعلاقتها بالتجسس الاقتصادي

تعد الجاسوسية ظاهرة قديمة قدم التاريخ كما تزايدت أهميتها كثيراً مع نهاية الحرب الباردة، إذ دخل العالم شكل جديد من الصراع، يتجه نحو غلبة الصراع التكنولوجي والتجاري على العسكري ظهرت معه جاسوسية جديدة وهي الجاسوسية الاقتصادية والتكنولوجية لا تقل أهمية عن الجاسوسية العسكرية، وهي لا تقل شراسة وأهمية عن الجاسوسية العسكرية. تبلور مع هذا المحتوى مفهوم حرب المعلومات الاستراتيجية. وأصبح المستهدف فيها العمل الاستخباراتي سرقة الاسرار الصناعية والعلامات التجارية وبراءة الاختراع والبحوث العلمية.

والواقع ان جميع العمليات الاستخباراتية تنطلق من فكرة الحصول على المعطيات والمعلومات السرية ذات الأهمية الاستراتيجية من المصادر الأجنبية لحماية الأمن الداخلي وتعتبر عن "مجموعة الأجهزة والتشكيلات والوسائل المستخدمة في جمع المعلومات السياسية والنفسية والاقتصادية والعسكرية والتكنولوجية الخاصة بالعدو وتحليلها والعملية في الوقت نفسه في مكافحة عملية التجسس او التخريب المعادية وابطال كل عمل يقوم به العدو "

اما التجسس الاقتصادي يطلق عليه البعض التجسس او الاستخبارات التنافسية باعتباره نشاط يستهدف الحصول على المعلومة السرية ذات الطبيعة الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة المنافسة كما يمكن ان نعرف التخابر على انه الجمع السري للمعلومات وتهيئتها لمتخذ القرار في المؤسسة من اجل زيادة قدرتها على المواجهة

وضمن هذا المنحني فقد عرف بعض الباحثين هذا المصطلح على انه:

"مراقبة المحيط التنافسي لجمع وتحليل المعلومات المؤثرة على المؤسسة" (miller2005)

" عملية جمع وتحليل المعلومات حول نشاطات المنافسين وخططهم " (stanton2000)

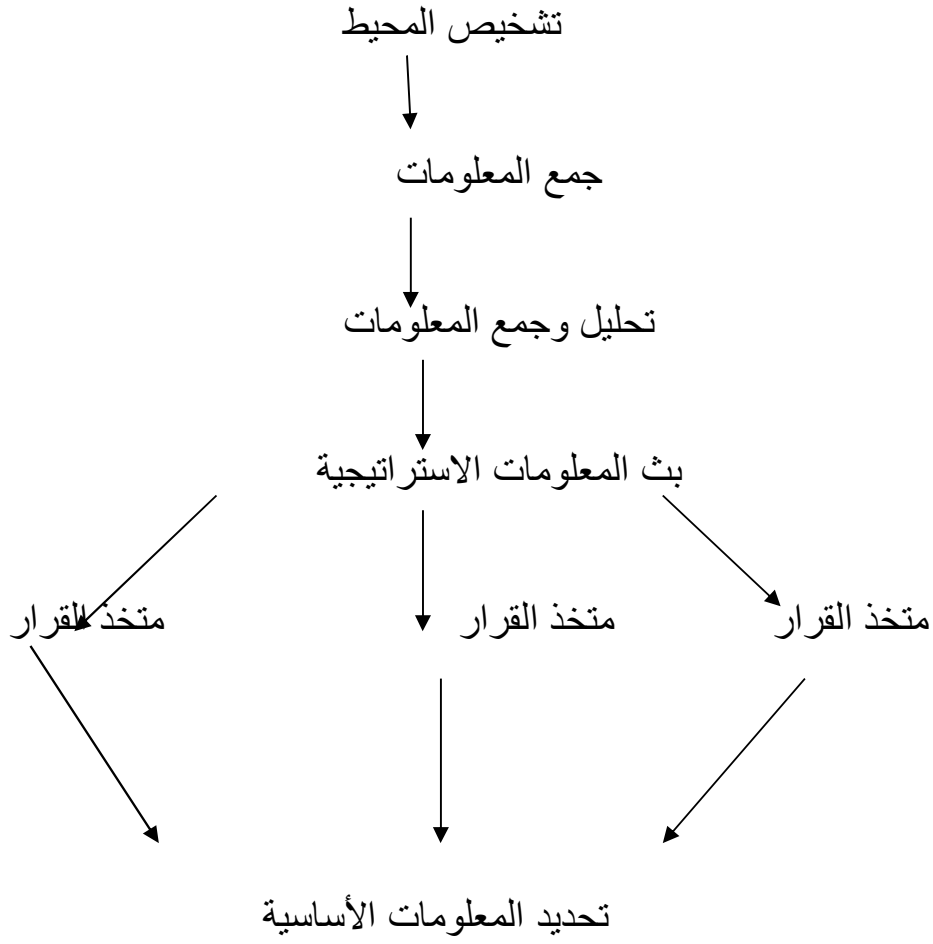
وفي هذا المجال فقد اطلعت وكالة الاستخبارات الأمريكية بدور اكبر لجمع المعلومات الاستراتيجية عن الشركات الأجنبية ضمن ما يسمى الأمن القومي لمساعدة الشركات الأمريكية على المنافسة في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت العمل على حماية اسرار الشركات التجارية الأمريكية كما يقول "koper Stanly" حتى وان كانت هذه السياسة تتعارض مع المبادئ الأمريكية حول المنافسة الحرة وعدم تدخل الدولة إلا ان الشركات الأمريكية التي تحصلت على معلومات من وكالة المخابرات المركزية استطاعت تحقيق ميزة تنافسية لذا من الضروري ان تستخدم هذه المعلومات لدعم السياسة الصناعية الأمريكية "

وهكذا أصبح النشاط التجسسى سلعة رائجة ادى الي ظهور العديد من وكالات التجسس الخاصة التي تقدم خدماتها الى الشركات وتستهدف بالدرجة الأولى الحصول على الأسرار والمعلومات من المنافسين وسرقة العلامات التجارية وبراءات الاختراع ومن هنا تظهر الأهمية البالغة لليقظة.

خامسا: مراحل اليقظة

رغم اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم دقيق لمصطلح اليقظة الا انهم اتفقوا على ان العملية تمر بمجموع مراحل اساسية متنوعة ومتباينة. يمكن ان نلخصها في الشكل التالي: (فالتة اليمين، 2012-2013)

رسم توضيحي 5 : رقابة المحيط



المصدر: (فالتة اليمين، 2012-2013)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يجب على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تنشط فيها، وان تتبع جميع التغيرات والتطورات الحاصلة فيها ، من خلال تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية وذلك للتعرف على مواطن القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها ،ومن بين أهم هذه التغيرات التي يجب أن توليها اهتمام اكبر ، هي التغيرات التكنولوجية والتي يجب عليها أن تواكب التقدم في هذا المجال وتبني احداث التكنولوجيا ،وهذا حتى تستطيع مسايرة المستجدات وتتماشى مع هذه التغيرات، التي تسمح لها بالتكيف مع بيئتها، حيث يعتمد نجاح المنظمات غالبا على تحديد الدقيق للعوامل المؤثرة في البيئتين الداخلية والخارجية ويساعد المنظمة على ادارة علاقاتها بالبيئة المحيطة بها.

الفصل الثاني: الإدارة
الاستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية

أولاً: إدارة الموارد البشرية

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية

ثالثاً: استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

شهدت فلسفة إدارة الموارد البشرية تطوراً مضطرباً استند إلى التحول في النظرة للموارد البشرية، حيث كانت النظرة التقليدية للموارد البشرية تركز على البناء الفسيولوجي للفرد وقواه العضلية، وآلية أدائه للعمل، أما النظرة الحديثة فقد اهتمت بقدرة الفرد العقلية، وطاقته الذهنية والإبداعية. أدى هذا التطور إلى تغيير في دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، من دورها التقليدي الذي ينحصر في استقطاب القوى العاملة، وتعيينها، وصرف الأجور ومنح الإجازات إلى دورها الاستراتيجي الذي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية، ويشكل العنصر البشري أساس وجوهر إدارة الموارد البشرية، فهو يحمل قيم للمنظمة؛ فيعد قيمة إنتاجية، وقيمة استهلاكية، وقيمة روحية وإنسانية. لذا فإن المورد البشري يعد من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، وأصلاً من أهم أصولها، لهذا سعت المنظمة إلى الاهتمام بمواردها البشرية، وتنمية مهاراتها، وتحسين كفاءتها، وذلك حتى تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتواجه التغيرات المتسارعة في بيئتها المحيطة، سواء الداخلية أم الخارجية. (خليفة علي الشوقي، 2018، الصفحات 02-03)

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تطورت تسميات الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين في المؤسسات مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة والمهام المنوطة بها، فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين، وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية. وهذا التطور يوافق تحولاً عميقاً في الغرض من هذه الإدارة ومهامها الجديدة لاسيما المساهمة في تحقيق استراتيجية المؤسسة. وقد تعددت الدراسات والمؤلفات التي تطرقت إليها ولعل ذلك يعكس مدى أهميتها في عصر يميزه الانفجار المعرفي والتطور العلمي والانفتاح في مختلف المجالات. (فيروز بوزورين، 2016-2017، صفحة 02)

المطلب الأول: مراحل تطور ادارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث هي نتيجة لتطورات وعوامل عديدة ومتشابكة؛ حيث أن أول ظهور لها في المؤسسات الصناعية كان في شركة (فورد FORD) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك عام 1914 بمسمى أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة (Henry Ford) هو: "إدارة الاستخدام" (Employment Department) وذلك لرعاية شؤون التوظيف والاستخدام بدلاً عن مشرفي العمال الذين كانوا يقومون بمهام هذه الإدارة. وتتمثل أهم المراحل التاريخية التي مرت بها فيما يلي: (فيروز

مرحلة الثورة الصناعية:

تجدر الإشارة في البداية، أن المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية تميزت بالإنتاج اليدوي، وكان كل التركيز فيها على كيفية زيادة الإنتاج، لذلك لم تحدد خلال هذه الفترة شروط وأنظمة خاصة بالعمال. ومع قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، وانتشار المصانع في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية «برزت حاجة أرباب العمل وأصحاب تلك المصانع إلى توظيف العمل، والبحث عن المدراء الذين بإمكانهم تدريب وتطوير الأفراد، وحثهم على الإنتاج، بما يخدم مصالح أصحاب المشاريع والأعمال» (فالي رمضان، 2010-2011، صفحة 82)

فلقد صممت المنظمات الصناعية في هذه المرحلة برامج تهدف إلى تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي، بالإضافة إلى برامج إنسانية أخرى لرعاية وتحسين أوضاع العمال في مصانعهم، كما تمت «الاستعانة بالأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين، وتحديد مستويات الأداء، والأمن الصناعي، والتدريب، وأيضا النواحي الصحية» لكن ما يلاحظ على هذه الأنشطة أنها كانت عشوائية وغير منظمة وموجهة لخدمة أصحاب الأعمال والمصانع، وبالتالي «لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بالموارد البشرية» ولقد وصفت هذه المرحلة من قبل بعض الدارسين بمرحلة تكوين إدارة الموارد البشرية، فالصناعات التي ظهرت في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، كانت مجرد مطالب من أجل تحسين ظروف العمل المادية والصحية وكذا الاهتمام بشؤون العمال وتحسين أوضاعهم الاجتماعية. (فالي رمضان، 2010-2011، صفحة 82) **مرحلة إدارة المستخدمين:** ان توسع أعمال بعض الشركات في هذه المرحلة، وانتشار المصانع وتزايد حجم الأعمال، أدى إلى استخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون إلى متابعة من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تمكن من التحكم في عمليات التوظيف، التأهيل وتحديد الرواتب... الخ، لذلك يعتبر عمر وصفي عقيلي أن «أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كانت في شركة "فورد Ford" لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية» «وقد كان هذا سنة 1914 تحت اسم "إدارة الاستخدام" وهو الاسم الذي أطلقه عليها مؤسس هذه الشركة "هنري فورد HENRY FORD". ولقد استخدمت هذه الإدارة في التفاوض مع النقابات العمالية من أجل إبرام اتفاقيات معها حول عدة مسائل تخص عمليات التوظيف وتجنب حدوث عمليات إضراب. ومع نجاح تجربة شركة فورد في استحداث هذا النوع من الإدارة، لجأت العديد من الشركات الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلى تعميم هذه التجربة واستغلالها بالخصوص من أجل التفاوض مع النقابات العمالية التي كانت تشكل عائق أمام أصحاب الأعمال الذين كانوا يسعون لوقف أو الحد من نمو هذه التنظيمات العمالية.

وقد كانت نتائج البحوث بمثابة دافعا لإدراك أصحاب الأعمال لأهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به

أكثر إلى جانب الاهتمام بأوضاع جماعات العمل، فعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، والبحث عن مختصين في شؤون الموارد البشرية للإشراف على هذه الإدارات وتفعيلها أكثر. (فالي رمضان، 2010-2011، صفحة 83)

مرحلة إدارة الأفراد:

تعتبر هذه المرحلة عن بداية نضج إدارة الموارد البشرية، حيث تميزت بتدخل الحكومات بسن التشريعات في مجال العمل والتوظيف، فقد راحت الحكومات في الدول الصناعية تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، إذ «تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 Employment Act Of وأيضا التزام الحكومة الفدرالية بتوفير فرص عمل ملائمة».

كما ألزم أصحاب الأعمال أيضا بتوفير شروط ومناخ وظيفي ملائم لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض عن البطالة، ... الخ)، فزادت قناعتهم بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها يتطلب تخصصا واحترافية أكثر، «وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد PERSONNEL له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية» وقد فعل دور هذه الإدارة مع التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، وأصبحت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات للتقليل من حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث الإضرابات والسعي لتحقيق الاستقرار الاقتصادي.

ما بين عام 1960-1980، تطورت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية والعمل والدافعية الإنسانية، وأكدت على أهمية العنصر البشري في العمل وأهمية إدارة الأفراد التي تعنتي بشؤونه، «وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات هذه الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية»

ولقد أصبح لإدارة الأفراد أهمية في المنظمات باعتبارها مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة العليا في عدة مجالات، كتحطيط القوى العاملة، الاستقطاب، التعيين، التدريب والتنمية والتعويضات، وقد استخدمت في ذلك تقنيات وقواعد علمية، وتوسع نطاق تدخلها إلى جميع العمال في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

(فالي رمضان، 2010-2011، الصفحات 86-87)

مرحلة إدارة الموارد البشرية:

تغير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وتغير كذلك دورها من مُنفذ للسياسات التي تضعها الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد، وأصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تتوافق والاستراتيجية العامة للمؤسسة. وتقوم مدرسة الموارد البشرية على الأفكار التالية: (فيروز بوزورين، 2016-2017،

- أ. ضرورة إدراك المؤسسة أنها تعمل في بيئة تتسم بالحركة المستمرة، وهو ما يعكس فرص أو تهديدات تؤثر إيجاباً أو سلباً في عملها، والموارد البشرية مصدرها هو هذه البيئة.
- ب. المؤسسات في محاولتها التكيف مع المتغيرات البيئية، تحتاج إلى إدارة متخصصة للموارد البشرية لمتابعة حركة الموارد البشرية خارجها ولتحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لها خارجها.
- ج. الموارد البشرية تمثل تكلفة وميزة في نفس الوقت، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أفضل توازن بين التكلفة والميزة؛ من خلال الاستثمار والاستخدام الصحيح والكامل للموارد البشرية وتحريك طاقاتها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- د. تمكين إدارة الموارد البشرية من ممارسة عملها بكفاءة يتطلب منحها الاهتمام الوظيفي والتنظيمي الكامل من جانب الإدارة العليا للمؤسسة.

وقد تبلور الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري من خلال الأسس التالية :

- أ. أن المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- ب. أن الفرد يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي للمهام المحددة له من الإدارة.
- ج. أن الفرد إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه، وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته وقدراته، فإنه يكفي توجيهه عن بعد ولا يحتاج إلى رقابة صارمة لضمان أداء عمله.
- د. أن الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق النتائج.
- إن فبعد ظهور المفاهيم الجديدة مثل العولمة وتحرير التجارة الدولية واشتداد المنافسة وظهور إدارة الجودة وتزايد قوة النقابات، تحوّلت النظرة إلى العاملين من كونهم أفرادا ينجزون مهاماً محددة إلى النظرة على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المؤسسة وأحد أصولها، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المؤسسات وتطورت النظرة أكثر فأكثر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية، فهي لم تعد تكلفة وإنما استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

تباين الباحثون و الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، و يعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية و الفكرية و الحضارية لهم. و من بين التعاريف العديدة ما يلي: « يعرفها ديسلر بأنها مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه».

ويعرف شولر ادارة الموارد البشرية بأنها : « ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف و الأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و ايجابية بما يحقق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع».

و يعرفها شيمون دولان بأنها « جميع الأنشطة التي تستهدف إدارة المواهب وطاقات الأفراد من أجل المساهمة في تحقيق المهمة، الرؤية، الاستراتيجية و الأهداف التنظيمية»
كل هذه التعاريف تشترك في النقاط التالية: قدرات و إمكانيات العنصر البشري، كفاءته و إبداعه، تعتبر ذات قيمة كبيرة للمؤسسة، يجب تسييرها بفعالية و نجاعة.

إدارة الموارد البشرية أصبحت إذًا ينظر إليها كاستراتيجية أو فلسفة للإدارة يجب إدماجها في السياسة العامة للمؤسسة مع تعزيز كذلك الثقافة التنظيمية حتى تحقق الأهداف المنشودة. (بلغول السنوسي، 2011-2012، صفحة 07)

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات سواء كانت كبيرة أو متوسطة، عامة أو خاصة، على ضمان الحصول على أفضل الكفاءات المتوفرة وتطوير الأفراد تطويرا يتوافق مع طموحاتهم واحتياجاتها الحالية والمستقبلية، وبالتالي تتمكن من تقديم منتجات بكفاءة عالية. وينبثق عن هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف الفرعية، نوجزها فيما يلي: (فيروز بوزورين، 2016-2017، الصفحات 13-14)

1. أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين: وتقسم إلى أربعة أهداف على النحو التالي:

- أ. توفير أفضل فرص عمل ممكنة للأفراد مع إتاحة فرص التقدم والترقي.
- ب. توفير برامج الأمن والسلامة المهنية للمحافظة والإبقاء على الموارد البشرية.
- ج. تحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على مصلحتها، مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة في مختلف وحداتها وأقسامها.
- د. العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة: ويمكن إبرازها من خلال العناصر التالية:

- أ. الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والاختيار والتعيين بأسلوب علمي سليم.
- ب. الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، مما يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.

ج. المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل واندماجهم فيه، وخلق التعاون المشترك فيما بينهم ومع الإدارة. ويتحقق ذلك من خلال استخدام نظم أجور ومكافآت وحوافز فعالة وإشباع مختلف حاجاتهم.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع: أما الأهداف نحو المجتمع، فنعرضها فيما يلي :

أ. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول عليها.
ب. مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وإقبالهم على العمل .

ج. تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.

د. توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق لهم التطور الاجتماعي والثقافي.

إن من خلال الأهداف السابقة الذكر، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة من أجل الحصول على أفضل الأفراد ومنحهم المناصب التي تتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم الحالية، وتقوم بتنمية قدراتهم لمواجهة التطورات والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتحقيق ولاء وانتماء الأفراد للمؤسسة. وينعكس ذلك إيجابيا من خلال كمية ونوعية السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة قدرتها التنافسية وحصتها السوقية وولاء عملائها.

المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول و المجتمعات و الثقافات تبعاً للمستويات التطويرية و التنمية التي تعيشها المجتمعات من جهة و باختلاف أنشطة المنظمات و مستوى تأثيرها على المستوى المحلي و الدولي من حيث أحجامها و نشاطاتها من جهة أخرى.

كما أن الاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية أصبح يعطيها دوراً أكبر لتصبح استراتيجية التوجه و. ذلك للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة. فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين و المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية . و تتكون وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من أربع وظائف رئيسية، هي: (بلغول السنوسي،

2011-2012، الصفحات 09-10-11)

تخطيط الموارد البشرية:

و يتم من خلال تحديد طبيعة الوظائف، و متطلبات شغلها، و إيجاد المعيار أو المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعين. و تحديد الاحتياجات النوعية من العمالة بما يتوافق و متطلبات شغل كل وظيفة.

الاستقطاب و الاختيار و التعيين:

تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة و ذلك باستخدام أدوات الاستقطاب و الاختيار المتكاملة و منها المقابلات الشخصية، الاختبارات، الاستفسار من الموظفين، الكشف الطبي، و من ثم إنهاء إجراءات تعيينهم.

تنمية الموارد البشرية:

و يقصد بها الجهود المخططة و المنفذة لتنمية مهارات و ترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة بما يعظم

من فعالية أدائهم و تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

تقييم الأداء :

و يقصد به قياس كفاءة و تحليل و تقييم أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم. و مع التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المتقدمة تأخذ بعداً آخر، حيث برزت العمالة المعرفية كعنصر أساسي في تمكين المنظمات من النمو و الاستمرارية. و لقد أوجدت الثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة في ثورة الاتصالات و المعلومات و البرمجيات عمالة معرفية في المنظمات أكثر من ذي قبل و أن استقطاب مثل هؤلاء لا يمكن أن يتم بالطرق التقليدية. و بالتالي تعددت النماذج المتعلقة بتحديد وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المفكرين و الباحثين و تباينهم الثقافي و الاجتماعي، إضافة إلى عنصر الزمان و المكان.

المطلب الخامس: مستويات أو أدوار إدارة الموارد البشرية

تستند إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات رئيسية هي: المستوى الإداري، المستوى التشغيلي أو العملي، المستوى الاستراتيجي. و قد تغير دور إدارة الموارد البشرية خلال العقود حسب هذه المستويات، حيث انتقل التركيز من البعد الإداري إلى البعد التشغيلي (العملي) منه إلى البعد الاستراتيجي (بلغول السنوسي، 2011-2012، الصفحات 22-23)

المستوى الإداري:

يركز الدور الإداري لإدارة الموارد البشرية على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، و هناك أربعة نشاطات رئيسية يمكن ذكرها في هذا المستوى - : إدارة ملفات الأشخاص، تطبيق قوانين و نظم العمل، إدارة الاتفاقيات الجماعية، إدارة الأجور ، و يكون القرار في هذا المستوى قرار إداري" و هو القرار المتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة.

المستوى التشغيلي (العملي):

الأنشطة العملية تكون ذات طبيعة تكتيكية، مبدأ تكافؤ فرص العمل و القوانين الأخرى يجب أن تكون مضبوطة في هذا المستوى، و كذلك معالجة طلبيات العمل و ملء الوظائف الشاغرة من خلال المقابلات، و يجب تدريب و تكوين المشرفين و كذلك حل مشاكل الأمن و السلامة للموظفين و تسيير كفاءاتهم، التسيير التقديري، تسيير النزاعات الفردية و الجماعية، تقييم الإنتاجية. و باختصار، هناك مجموعة واسعة من الجهود و الأنشطة المنفذة ترتبط بصفة عامة بتنسيق إدارة الموارد البشرية مع أنشطة المسيرين و المشرفين في كل المؤسسة.

و خلاصة القول أن يتطلب الدور التنفيذي من خبراء الموارد البشرية تحديد وتنفيذ السياسات والبرامج التنفيذية في

المنظمة.

المستوى الاستراتيجي:

يعتبر هذا المستوى الأهم والأعلى هيكلياً، و القرارات على هذا المستوى تكون استراتيجية متعلقة بمستقبل المنظمة ككل وتؤثر تأثيراً طويلاً ولا يمكن اتخاذها بصورة روتينية. كما ان تطور الموارد البشرية في المؤسسة يكون مقروناً بالأهمية والأولوية الاستراتيجية المعطاة لها، و هذا لأن الاستخدام الأمثل للأفراد قد يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية. ومن المهام الرئيسية في هذا المستوى: - تحليل بيئة الموارد البشرية في المؤسسة، صياغة استراتيجية الموارد البشرية، تنفيذها وكذلك تقييم نتائجها .

يَعتبر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الفرد في المؤسسة مورداً ثميناً و استثماراً هاماً يجب استغلاله و هذا بالتركيز على القضايا طويلة الأجل و الإجابة على الأسئلة التالية : - كيف يتغير المحيط الديمغرافي ؟ و هل هذا سيسبب انقطاعاً أو ندرة في القوى العاملة في المؤسسة؟ و ما هي الوسائل المقترحة لكيفية التصرف مع هذا الشكل؟...؟ أهمية هذا الدور الذي كان موضوع مناقشة مستفيضة في الآونة الأخيرة والتي أكدت على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية أكبر مساهم استراتيجي لنجاح المنظمات.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط ، تجعل بقاء المؤسسة واستمراريتها أو نموها وتوسعها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تكيفه مع هذا المحيط ، وبقدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة للأداء ، بمختلف مكوناته: الإنتاجية ، الفعالية ، الكفاءة والتنافسية . ولا يتأتى لها ذلك إلا بتبني ما توصل إليه التسيير الحديث من أساليب، وتطبيقه بشكل علمي وفعال. ومن بين هذه الأساليب ، اعتماد الإدارة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، في ممارساتها الإدارية، وهو أسلوب يتيح للمؤسسة تحديد رسالة ورؤية واضحة اعتماداً على تحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) ، لتبني خيار استراتيجي ، يمكن تطبيقه فعلياً والرقابة عليه لتحسين مستوى أدائها. (صونية كيلاني، 2006-2007)

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية

تعود نشأة مصطلح الاستراتيجية إلى قرون عدّة (حوالي القرن الخامس قبل الميلاد) وقد كانت تقتصر آنذاك على الميدان العسكري ثم راح استعماله يتوسع في ميادين أخرى مثال الميادين الرياضية و السياسية إضافة إلى الميدان الاقتصادي، ففي القرن الخامس قبل الميلاد كان اليونان -بالأخص سكان أثينا- ينتخبون كل سنة مجلساً مشكلاً من عشرة أفراد يطلق عليهم الاستراتيجيون وأصل التسمية كلمتي stratos بمعنى من يقود الجيش و agos بمعنى القيادة . كان هؤلاء مكلفون بحماية المدينة دبلوماسياً وعسكرياً، تحت قيادة أحدهم يسمى أوتوكراتور autocrat or وهو من يعود إليه إتخاذ القرارات ، كما يقومون بدورين أساسيين وهما: قيادة السياسة الخارجية للمدينة، وإدارة الحملات العسكرية . (صونية كيلاني، 2006-2007) (حويو فضيلة،

2004-2005، صفحة 39) فالاستراتيجية هي "فن الحرب، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط لتحركات القوات العسكرية والسفن الحربية وغيرها، وهي تعني أيضا التخطيط للنشاطات التجارية والسياسية وما إلى ذلك وباللاتينية "Stratego" هي مناورة تستخدم لمفاجأة العدو و خداعه أو هي إخضاع العدو دون اللجوء إلى القتال. وعرفها قاموس "Oxford" على انها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصفة مباشرة".

بدأ ظهور مفهوم الاستراتيجية بصورة واضحة عام 1951 عندما أشار عالم الاقتصاد Newman "إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، فعبّر بذلك على انها الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف المنشودة. (عبد الكريم هاجر مسعودة، 2016-2017، صفحة 12). هذا فيما يتعلق بأصول مصطلح الاستراتيجية، أما فيما يتعلق بتعريفها من الناحية الإدارية واستعمالها في تسيير المؤسسات الاقتصادية فقد وردت عدة تعريفات نذكر منها:

بعرفها "هانس Hanse" " الاستراتيجية هي المسار الذي يقود المؤسسة لاختيار الأنشطة التي تقوم بها (سوق/منتجات)، التي يجب أن تكون واقعية".

كما يعرفها "أنصوف Ansoff": " هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل". (بن جدو بن علي، 2014-2015، صفحة 18)

ويعرف هنري منتز برق Henry MINTZBERG الاستراتيجية بأنها القوة الوسطية بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة. فالاستراتيجية هنا إنما هي أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

فسعى إلى صياغة مفهوم للاستراتيجية ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بالخمسة P للاستراتيجية -Five Ps for Strategy، والمتمثلة في الخطة - Plans d' Actions ، النموذج - Pattern ، المناورة -Ploy ، الموقع -Position ، الاتفاق -Perspective.

وحسب مايكل بورتر E. Michael PORTER- يكون تبني الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الآتية من الخارج، وتكون إما هجومية أو دفاعية وجعل المؤسسة قابلة للدفاع في قطاع الصناعة، وهذا من أجل المواجه بنجاح القوى التنافسية الخمسة بغرض ضمان مردودية جيدة لاستثماراتها . فالاستراتيجية حسب PORTER هي إيجاد موقع في الصناعة.

وإذا ما تم فحص غالبية التعريفات المقدمة للاستراتيجية فان بعضها يركز على أهمية تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها أو اعتبارها قاعدة لاتخاذ القرارات، أو أنها أداة للتكيف مع البيئة، وهناك من يعتبرها إيجاد موقع في الصناعة . فتأسيسيا على ما تقدم يمكن إعطاء تعريف شامل للاستراتيجية:

استراتيجية المؤسسة هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ بمعنى أنها خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك اعتمادا على تخصيص أمثل لمواردها. (قورايا بلبشير،

2015، الصفحات 04-05)

المطلب الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية

لا يمكن التطرق للمفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية دون التعرف على ماهية ومفهوم الإدارة الاستراتيجية، والاطلاع على مختلف التعريفات المقدمة لها.

عرّف ويلين و هنجر Wheelen & Hunger الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة .

كما يعرفها "دافيد David" بأنها صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية والتي تمكن

المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتركز الإدارة الاستراتيجية على تكامل وظائف: الإدارة، التسويق، المالية

والمحاسبة، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، ونظام المعلومات لتحقيق نجاح المؤسسة. (بن جدو بن عليّة،

2014-2015، الصفحات 19-20)

المطلب الثالث : التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد

البشرية ، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة ، الذي حثها على ضرورة تسييرها

بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات ،كم عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد

البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، وهو مفهوم أكثر حداثة دفع إلى تبني صفة الاستراتيجية في

مختلف الوظائف ،مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية ،والإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية.

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن

نظام الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ، والتحول إلى التنسيق بين مختلف السياسات والأهداف ،وهذا على غرار

الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المنظمة وتخدم الموارد البشرية بشكل أفضل كون إن وظيفة الموارد

البشرية تساهم في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية . (بن قايد فاطمة الزهراء ، 2011، صفحة 22)

ويبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي:

الجدول 2: الفرق بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للموارد البشرية	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري
- الأداء الآلي للمهام دون المشاركة في اتخاذ القرار	- المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية
- التركيز على الجوانب المادية في العمل	- الاهتمام بمحتوى العمل
- الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز	- البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية
- تحسين بيئة العمل المادية	- الاهتمام بالحوافز المعنوية

المصدر: (بن قايد فاطمة الزهراء، 2011، صفحة 23)

المطلب الرابع: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة طويلة الاجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يظم اليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها، وفي ظل البيئة التي تعيشها المؤسسة وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في اتخاذ القرارات الهامة تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها. (مدوري نور الدين، 2010-2011، الصفحات 40-41)

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء، وتطوير ثقافة التنظيمية، بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة". (ايمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، 2014، صفحة 88)

هي خطة معاصرة طويلة المدى ، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل ، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ، وتعمل على تحقيق رسالتها ، وغايتها ، وأهدافها ، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية . ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها : خطة طويلة الأجل ، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية ، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة ، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية . وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية - فيما تهدف - إلى

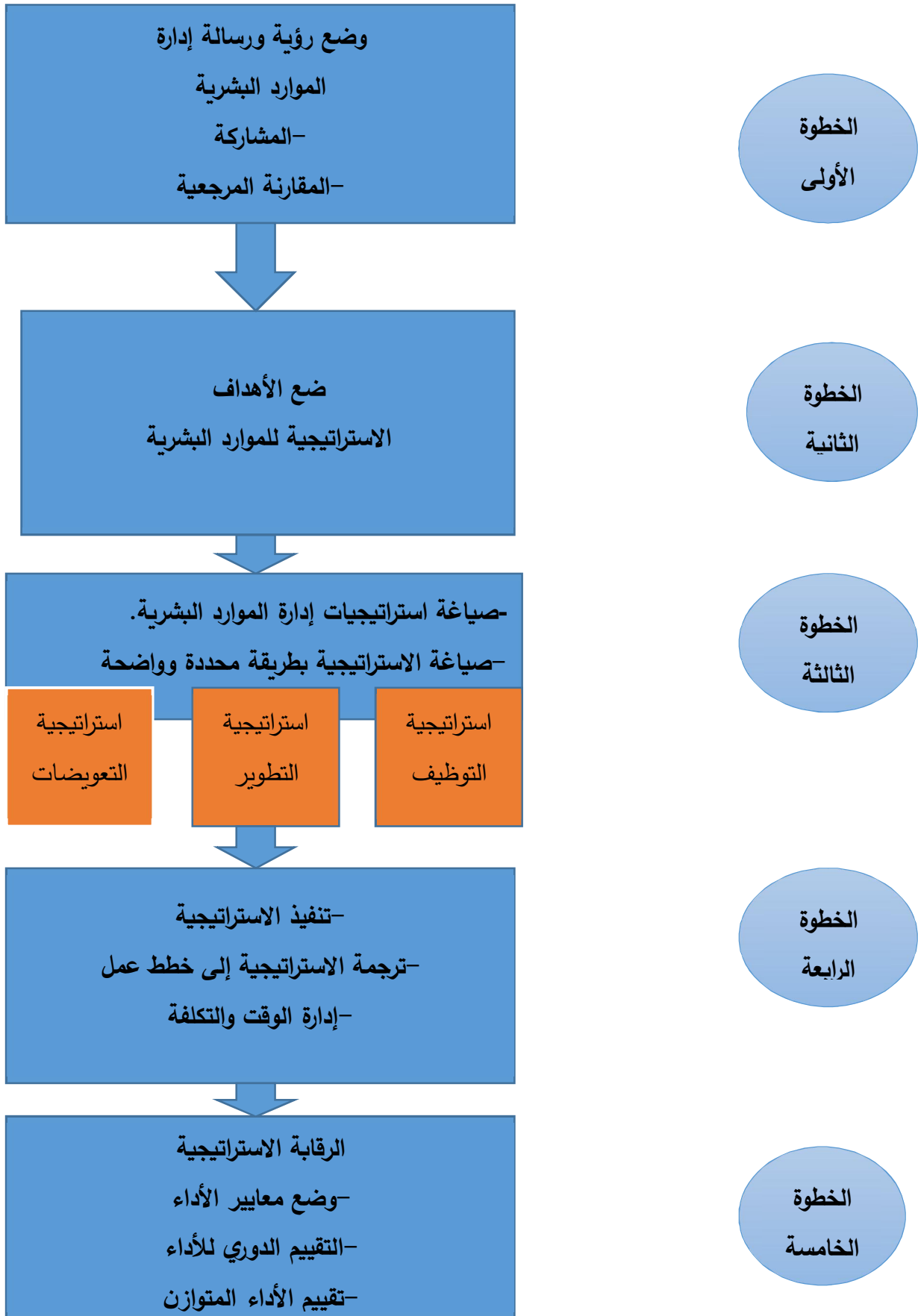
إيجاد قوة عمل حقيقية ، مؤهلة تأهيلاً عالياً ، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة ، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل. (منال خلف الله جبارة الله حمد، 2015، صفحة 82)

و كخلاصة ، تعرف استراتيجية الموارد البشرية حسب بول كيرنس *Paul Kearns* بشكل بسيط و محدد كما يلي: « استراتيجية الموارد البشرية هي محاولة واعية و واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية » (بلغول السنوسي، 2011-2012، صفحة 57)

المطلب الخامس: خطوات بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يمكن انجاز عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بخمسة خطوات أساسية يوضحها الشكل التالي :

رسم توضيحي 6: خطوات بناء استراتيجية الموارد البشرية



المصدر: (محفوظ احمد جودة، 2014، صفحة 76)

وفيما يلي تفصيلا لهذه الخطوات: (محفوظ احمد جودة، 2014، الصفحات 77-79)

الخطوة الأولى: وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية:

في هذه الخطوة يتم صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية عن ما يتوقع أن تصل إليه الإدارة بعد عشر سنوات أو خمسة عشر سنة، بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة، أما رسالة لإدارة الموارد البشرية فهي تمثل الغرض الذي وجدت الإدارة لأجله أي مبرر وجودها.

و من الجدير بالذكر أن كافة موظفي إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا في وضع الرؤية والرسالة. كما أن إدارة الموارد البشرية تجري عادة مقارنة مع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأخرى، ومن الضروري تعميم رؤية إدارة الموارد البشرية ورسالتها على الموظفين في الإدارة.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية للإدارة الموارد البشرية.

أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها. وينبغي أن تتوفر في أي هدف يتم وضعه صفات أساسية خمسة (smart) وهي الأحرف الأولى لهذه الصفات:

- **S=specific** محدد

- **M=mesurable** قابلة للقياس

- **A= achievable** واقعية

- **R=relevant** تتعلق بالموضوع

- **T=time Bund** خلال مدة محددة

يتجسد نجاح أي منظمة في طموحات إدارتها وموظفيها التي عادة ما تفوق الموارد والقدرات المتاحة لهم، وبالتالي فإن الهدف يجب أن يكون مصدر إلهام للإدارة والموظفين وأن يكون محفز لهم لبذل مزيد من الجهود في أعمالهم.

الخطوة الثالثة: صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

عند صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ينبغي معرفة الصفات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية التي تحتاجها حتى تصل إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.

و بناء عليه تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة استراتيجيات تتعلق بوظائفها التي تقدمها، ومن أهمها:

-استراتيجيات الاستقطاب؛

-استراتيجيات الاختيار والتعيين؛

-استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية؛

-استراتيجيات التدريب والتطوير؛

-استراتيجيات المسار الوظيفي؛

-استراتيجيات التعويضات؛

-استراتيجيات الصحة والسلامة.

الخطوة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجيات.

بعد صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجري إبلاغ المسؤولين عن تنفيذ هذه الاستراتيجيات بتفاصيلها حيث يتم إيصالها بالإضافة إلى إيصال الاستراتيجية العامة للمنظمة معها ،لأجل تنفيذ الاستراتيجية. من الضروري التأكد من إبلاغ الموظفين بإنجازاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعة في الوقت المناسب.

الخطوة الخامسة: الرقابة الاستراتيجية.

عملية الرقابة هي الخطوة الأخيرة حيث يتم التأكد من خلالها من أن الاستراتيجية قد تم تنفيذها وفق ما هو مخطط. وتغطي عملية الرقابة الأداء التشغيلي بالإضافة إلى الأداء المالي وغيره ،وبعد ذلك تأتي عملية التقييم والتي تتطلب القيام بالخطوة التالية:

-مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها؛

-وضع معايير الأداء ؛

-قياس الأداء الفعلي؛

-مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة؛

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب السادس: فلسفة استراتيجية الموارد البشرية

يرى الكثير من الباحثين بأن استراتيجية الموارد البشرية أصبحت اليوم أهم جانب في إدارة الموارد البشرية على الإطلاق. وحسب الدراسات والخبرات فإن القليل من رجال الأعمال و خاصة أفراد الموارد البشرية، لهم الفهم أو الاهتمام الحقيقي بحقيقة استراتيجية الموارد البشرية. استراتيجية الموارد البشرية كغيرها من الاستراتيجيات العسكرية أو الاستراتيجيات الأخرى، لا تتعلّق بمعركة فرد فقط ، بل هي الحبل الذي يضمن أن كل المعارك الفردية غايتها و مساهمتها في القضية المشتركة، و هي الفوز بالمعركة، و لذلك يجب أن تكون فلسفة، مبادئ، قيم، أهداف المؤسسة كلّها مغلّفةً في ضمن استراتيجية الموارد البشرية، و هذا بالطبع لا يفسر على أنه تقييد للسلوك التنظيمي.

إن الاستراتيجية العامة للمؤسسة لا يمكن أن تستغني عن استراتيجية الموارد البشرية، بل يجب أن تبدأ

مع هذه الأخيرة و التي تبدأ بدورها برؤية واضحة.

هناك بعض المفاهيم الرئيسية للعلاقة بين استراتيجية المؤسسة و استراتيجية الموارد البشرية يمكن إيضاحها فيما يلي : (بلغول السنوسي، 2011-2012، صفحة 69)

أفضل المؤسسات ليس بالضرورة أنها تملك أفضل استراتيجيات الموارد البشرية ، أو بتفصيل آخر:

- المؤسسة التي تملك استراتيجية جيدة، هذا لا يؤكد و لا يضمن انها تملك استراتيجية جيّدة لمواردها البشرية.

- الاستراتيجية الجيّدة للموارد البشرية لا يمكنها أبداً و إطلاقاً أن تتماشى مع استراتيجية ضعيفة للمؤسسة.

و هناك مفهوم آخر لا يمكن تجاهله حين تُذكر قضية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية و هو مفهوم التوافق (*Alignment*) ، و التوافق باختصار يدور حول "الحصول على الأفراد المناسبين ذوي المهارات المناسبة،

القدرات و مستوى التحفيز الذي تحتاجه المؤسسة لتنفيذ أهدافها الاستراتيجية".

اما عن النقاط الرئيسية التي يجب على كل مؤسسة تريد تطوير استراتيجية موارد البشرية التحلي بها: (بلغول السنوسي، 2011-2012، صفحة 70)

- الاستراتيجية العامة للمؤسسة و استراتيجية الموارد البشرية يجب أن تتكاملا تكاملا كلياً.

- يجب أن تُسائر استراتيجية المؤسسة استراتيجية الموارد البشرية جنباً إلى جنب و لعدة سنوات.

- المستويات العليا في الإدارة، لا يجب عليها فقط الفهم العام للطبيعة النظامية للاستراتيجية، ولكن الالتزام بها كلياً.

- ينبغي أن تقوم الاستراتيجية على أساس البساطة و المبادئ الدائمة و المستمرة، إذا أرادت أن تستمر مدة طويلة في وجه أشد الظروف المتوقعة.

- المبادئ البسيطة التي يمكن شرحها لأيّ مستوى من الموظفين، بمجرد فهمهم للمبادئ و متابعتها، فنشاطاتهم اليومية يمكن اعتبارها كمساهمة مباشرة في استراتيجية المؤسسة.

- بهذه الطريقة، الاستراتيجية الكبرى تصبح أيضاً استراتيجية للأفراد في المؤسسة.

المطلب السابع: مقومات نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تحدد عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال عدة نقاط وهي على الشكل الآتي: (مانع صبرينة:، 2015، صفحة 39)

- تعريف وتوضيح الاستراتيجيات المطلوبة.

- مشاركة العاملين حيث يعد من الأمور الهامة في الربط بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية

- التحليل والتنظيم المستمرين لاستراتيجية الموارد البشرية.

- القدرة على فهم مجال النشاط، إي الفهم الواسع لطبيعة نشاط المنظمة وتوفير معلومات دقيقة تمكن من

المعرفة الواسعة بمجال النشاط، وتساعد في اتخاذ القرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وعلى

مسؤول الموارد البشرية ان يكون قادر على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل لأن فعالية القرارات يجب تقييمها على ضوء الآثار المالية غير المالية؛

-القدرة على امتلاك المعرفة المهنية، بالمعرفة الواسعة بأحداث التطورات والممارسات في الآلات ذات العلاقة
مثل: اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافأة، تصميم، التنظيم، تقييم الأداء .. الخ
-القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة.
-وجود مورد بشري فعال ومحب للتغيير والتأقلم هذه المتغيرات، من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

-القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم التنبؤ و إدارة التغيير والحد من مشاكل و مقاومته.

-العمل على تحقيق التكامل المتجانس بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين الاستراتيجية العامة للمنظمة.
-التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد.
-العمل على تكييف الموارد البشرية من الظروف المحيطة به.

المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

في ضوء متطلبات انجاز استراتيجية المؤسسة تقوم جميع اداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجية بشكل يهدف ويعمل على خدمة استراتيجية المؤسسة ورسالاتها، وفي ظل الأهداف المراد تحقيقها، يتم وضع هذه الاستراتيجيات والاختيار الأفضل والانسب لها، لهذا سوف نتطرق لاهم هذه الاستراتيجيات.

المطلب الأول: استراتيجية الاستقطاب

أولاً: تعريف الاستقطاب

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الاستقطاب و نذكر منها:

يعرف الاستقطاب بأنه: "عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، وبعبارة أخرى هو حلقة الوصل بين من يرغب بشغل الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف".

(فيروز بوزورين، 2016-2017، صفحة 24)

تناول هذا التعريف الاستقطاب على انه عملية البحث عن الراغبين في التوظيف والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لتوظيف. كما عرف الاستقطاب انه: "مجموعة من النشاطات الخاصة بالبحث عن وجذب المترشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذالك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب." (وفاء برهان برقاي، 2013)

تناول هذا التعريف الاستقطاب على انه نشاطات التي تقوم بها المنظمة من اجل الحصول على القوى العاملة التي تبحث عنه

ويعرف كذلك بأنه: "عملية جذب والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد وبالنوعية وفي الوقت المناسب، حتى يمكن للمؤسسة المفاضلة بينهم والحصول على أحسن المترشحين والأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة، في ظل متطلبات وشروط شغلها." (فيروز بوزورين، 2016-2017، صفحة 25) تناول هذا التعريف الاستقطاب بأنه نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل ترغيب العاملين الراغبين في الحصول على وظيفة لسد الوظائف الشاغرة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية الاستقطاب هي عملية جذب أو إغراء العمالة المرتقبة لتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة والتي تتوفر فيها الشروط المطلوبة.

ثانياً: مبادئ الاستقطاب

إن الاستقطاب والاختيار متصلان ببعضهما، فالعملية تبدأ بالاستقطاب وتستكمل بالفازلة والاختيار من بين من جرى استقطابهم، كما أن هناك بعض المبادئ التي يجب مراعاتها في الاستقطاب نذكر أهمها كالآتي: (حنا نصر الله، 2009، صفحة 108)

القوى العاملة في البيئة:

وتشمل كافة الأفراد الذين بالإمكان الاختيار من بينهم في سائر الإرجاء والمناطق في البلاد ، إي ينبغي محاولة الوصول إلى كافة المصادر في البلاد ودعم حرمان بعض المناطق من فرص التقدم للعمل.

تحديد المجتمع المستهدف:

يقصد بالمجتمع المستهدف تلك الفئة المؤهلة والتي تفضل المنظمات توظيف خريجها، كتحديد خرجي إدارة أعمال من حملة الماجستير من أفضل جامعات او كليات في البلاد للاختيار من بينهم مع تحديد تلك الجهات بالاسم.

مجموعة المتقدمين:

تتألف هذه المجموعة من كافة الأفراد الذين يتم تقييمهم للاختيار من بينهم، هنالك عدة عوامل تؤثر في هذه المجموعة من المتقدمين نذكر منها:

- اقتصار عملية الاستقطاب على فئات مختلفة وفئة محددة(تخصصات حقيقية)؛
- سمعة المنظمة وانطباعات المجتمع ومدى جاذبية الوظائف المعلن عنها؛
- الطريقة التي تتم بها عملية الفرز والمفاضلة ومدى توافر المعلومات حول المتقدمين ووصول حملة الاستقطاب إلى المناطق المستهدفة.

عرض معلومات واقعية مسبقة عن المنظمة: يتعين على المنظمة توفير معلومات تفصيلية كاملة عن الوظائف التي تتطلع لتعبئتها، لتعريف الجمهور الراغب في التقدم للعمل بمزايا وطبيعة العمل بالتحديد:

•الراتب الأساسي والحوافز والمكافآت والمنافع؛

•الأمن الوظيفي وفرص الترقية؛

•موضع المنظمة وحجمها؛

وقد تبالغ بعض المنظمات في إظهار أهمية الوظائف ، حيث تظهر الوظائف جذابة بشكل غير واقعي ، وسرعان ما يتبين للمتقدمين عدم واقعية الإعلانات وعدم الالتزام بأخلاقيات التعامل بصدق مع المتقدمين.

الاستقطاب عملية مستمرة أو مكثفة:

- قد ينظر البعض إلى الاستقطاب على أنها عملية مستمرة او مكثفة وفي ما يلي بحث هذين الأسلوبين:
- الاستقطاب كعملية مستمرة:** تتبع بعض المنظمات سياسات تتطلب الإبقاء على الاتصال بمصادر القوى العاملة بشكل دوري ومستمر ، فمن شأن ذلك تحقيق ميزة الإبقاء الاتصال بسوق العمالة ،كإجراء زيارات دورية في نهاية كل عام دراسي لمقابلة خرجي الجامعات والمعاهد ، ويتولى القيام بهذه الزيارات أو الاتصالات مندوب عن إدارة الموارد البشرية للبحث عن أفضل الخرجين ومحاولة إقناعهم للتقدم للعمل لدى المنظمة.
- الاستقطاب كعملية مكثفة:** تأخذ شكل حملة قوية لاستقطاب عدد معين خلال فترة قصيرة، بشكل متعجل وقد تفسر هذه الحملات المكثفة على أنها غير مخططة أو مدروسة وكنتيجة لقصور في التخطيط أو التنبؤ باحتياجات القوى العاملة أو، قد تأتي نتيجة ظروف طارئة غير متوقعة ، ولم تأخذ بعين الاعتبار لدى التخطيط للقوى العاملة كزيادة العملة بشكل مفاجئ نتيجة ارتفاع الطلب على سلع وخدمات المنظمة.

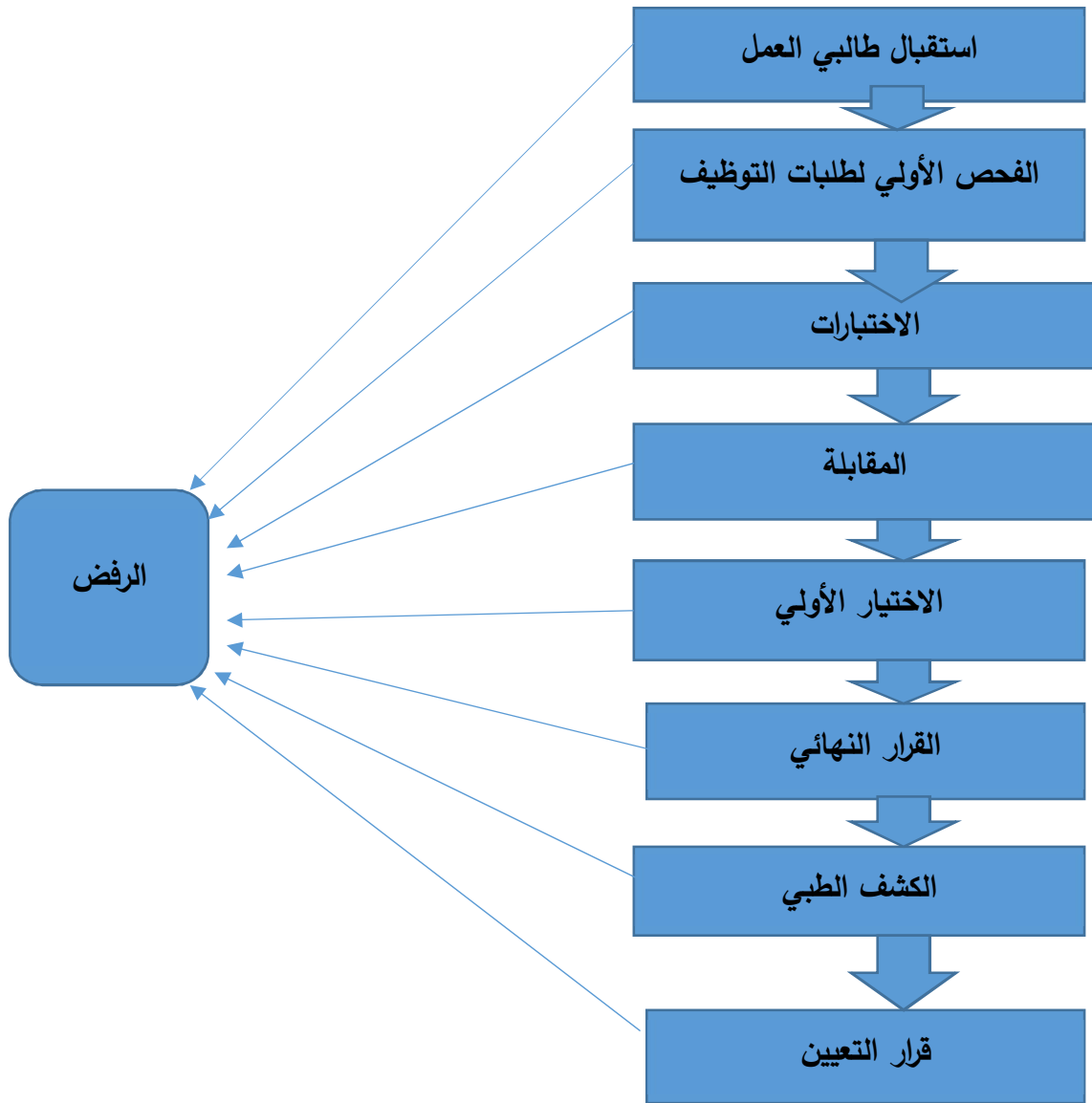
ثالثا: الاختيار

يعرف الاختيار بأنه: "انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب. أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف، وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار الفرد لشغل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المؤسسة المعنية." (فيروز بوزورين، 2016-2017، صفحة 27)

خطوات عملية الاختيار

تمر عملية الاختيار بخطوات معينة، إلى حين اتخاذ قرار اختيار أحد المرشحين وتعيينه، يمر الاختيار بالخطوات التالية:

رسم توضيحي 7: خطوات عملية الاختيار



المصدر: (فيروز بوزورين، 2016-2017، صفحة 28)

- أ. **استقبال طالبي العمل:** حيث يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي العمل لغرض التعرف على شروط شغل الوظيفة والامتيازات المرتبطة بها وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها.
- ب. **الفحص الأولي لطلبات التوظيف:** وفيها يتم فحص طلبات التوظيف والسيرة الذاتية للمتشحين للتعرف على مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية ومعلوماتهم الشخصية والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة. وعليه يتم استبعاد الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.
- ج. **الاختبارات:** وهي تهدف إلى الكشف عن قدرات ومهارات المترشحين للوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى القدرة على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر. وطالما أن كل عمل يحتاج فيمن يشغله إلى نوع وقدر معين من القدرات والمهارات والتي تختلف من فرد إلى آخر، نجد أن هناك أنواعا متعددة من الاختبارات، وهي:
- **اختبارات الأداء:** وفيها يطلب من المرشح للتعيين، أداء العمل الذي سيكلف به عند شغل الوظيفة، لغرض تقييم أدائه واختيار أفضل المتقدمين للعمل في المؤسسة،
- **اختبارات القدرات الذهنية:** وتقيس مجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات الذهنية للفرد، ويعبر عنها أحيانا باختبارات الذكاء. وتقيس هذه الاختبارات القدرة على التلخيص، التحليل، قوة الذاكرة، القدرة على الملاحظة، الفهم اللغوي، سرعة الإدراك والتصور البصري، القدرة اللفظية والحسابية وصحة الحكم على الأمور،
- **اختبارات الشخصية:** تتناول بشكل عام بعض مظاهر السلوك الفردي ليستنتج منها السلوك أو الأداء العام للفرد مستقبلا، وأهمها الاتزان الانفعالي، الثقة في النفس، القدرة على التعامل مع الآخرين، القدرة على القيادة، مقدار تحكّم العاطفة في تصرفاته، النضج والانتماء، التعاون والانطواء،
- د. **المقابلة:** تعد المقابلة من أكثر الوسائل شيوعا في جميع المعلومات اللازمة لإجراء الاختيار، ذلك أنها تتجه بصورة مباشرة نحو التعرف على الفرد من حيث خبرته العملية، خلفيته التعليمية وخصائصه الشخصية، من خلال التفاعل المشترك بين القائم بالمقابلة والمتقدم للوظيفة.
- هـ. **الاختيار الأولي:** وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومعقدة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة من أجل الوقوف على مدى ملاءمته لشغلها.
- و. **القرار النهائي:** بعد تحديد وتحليل بيانات المرشح الذي اجتاز الاختبار بنجاح، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المؤسسة بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك.

رابعا: التعيين

تعد هذه الخطوة هي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الاختيار، إذ تقوم الإدارة (إدارة الموارد البشرية) بعرض الوظيفة أو العمل المطلوب إشغالها للمرشح، وذلك بوصف الواجبات والمسؤوليات والأعباء التي يتوقع من المرشح النهوض بها. كما يتم معظم الأحيان مناقشة الأجور والرواتب والترقيات والامتيازات التي تترتب على الموظف عند حصول الاتفاق بين إدارة المنظمة والمرشح، لتحديد إجراءات الأولوية الخاصة بالتعيين، إي إصدار

الأمر الإداري (اتخاذ القرار) بالتعيين، ومن ثم توجيهه.. كما يوضحه الشكل التالي: (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، 2013، الصفحات 173-174)

رسم توضيحي 8 نموذج توجيه موظف جديد:

اسم الوظيفة

اسم الوظيفة

- 1- كلمة ترحيب
- 2- شرح دور وأهمية القسم الذي يعمل فيه بالنسب للمنظمة
- 3- شرح مساهمة الموظف الجديد في تحقيق أهداف القسم والمنظمة
- 4- إعطائه فكرة عن محتوى العمل وطبيعته
- 5- إعطائه فكرة عن فرص وبرامج التدريب في القسم والمنظمة
- 6- إجراءات الزيادة في الرواتب والعلاوات
- 7- شرح ظروف العمل من حيث المساعدات ،الساعات الإضافية ، الاستراحة وظيفية الدفع
- 8- شرح سياسة المنظمة بخصوص مستوى الأداء والغياب والتأخير والالتزام بإجراءات العمل والمظهر
- 9- تقديمه إلى زملائه والمرؤوسين من لهم علاقة مباشرة معه
- 10- تدريبه على بدء العمل

توقيع الرئيس المباشر.....التاريخ

توقيع الموظف الجديد.....التاريخ

المصدر: (نجم عبد الله العزاوي،عباس حسين جواد، 2013، صفحة 174)

المطلب الثاني: استراتيجية التدريب

أولاً: تعريف التدريب

كما عرفه Pierre casse بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية و وسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات. (محمود بوقطف، 2013-2014، صفحة 35)

تناول هذا التعريف التدريب على انه تأهيل وتعليم وتعريف الأفراد العاملين بالمهام والوظائف الموكلة إليهم والمستلزمات الضرورية لذلك من اجل نجاح العمل.

هو نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الافراد. (حريق خديجة، 2010-2011، صفحة 03)

تناول هذا التعريف التدريب على انه برنامج مخطط يحتوي على فرص تعلم يهدف إلى تحسين الفرد. التدريب هو عملية تغير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات و المشاكل الفعلية التي تواجه العمل . (عمار بن عيشي، 2005-2006، صفحة 56)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج إن التدريب هو عبارة عن برنامج مخطط تضعه إدارة الموارد البشرية والذي يحتوي على خطط تعليم وتأهيل وتعريف وتغيير نسبي في قدرات الأفراد العاملين من اجل أداء الوظائف بطرق أفضل ونجاح العمل.

ثانياً: مراحل العملية التدريبية (فيروز بوزورين، 2016-2017، الصفحات 33-35)

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل، كل منها تحتاج إلى فنيين في هذا المجال، سواء في مرحلة تخطيط التدريب أو تنفيذه أو متابعته وتقييمه، وذلك حتى يكون فعلاً استثماراً ويحقق الأغراض المستهدفة منه **جمع وتحليل المعلومات**: من الضروري أن يقوم القائم على إعداد خطة التدريب، بجمع مجموعة من البيانات، تمكّنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة.

تحديد الاحتياجات التدريبية: إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية غالباً ما يطلق عليها: مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب، وتعتبر هذه المرحلة مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة . وهي تعبر عن التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لجعله مناسباً لشغل المنصب وأداء مهام وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية. ويحدّد تحليل احتياجات التدريب أي فجوة بين المهارات التي تحتاجها المؤسسة والمهارات الفعلية التي يمتلكها الأفراد.

تصميم البرامج التدريبية: بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم تصميم البرنامج التدريبي والذي يتضمن عدة عناصر، أهمها:

أ. تحديد أهداف موضوعات التدريب: والتي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند اية فترة التدريب.
ب. اختيار أساليب التدريب: إذ تختلف الأساليب التدريبية حسب الظروف والمواقف؛ فقد يكون على شكل محاضرات وعروض تقدم في دورات تغطي موضوعا محددا. وفي بعض الأحيان، تُستخدم التمارين العملية لتوضيح ودعم الإطار النظري. والأساليب التدريبية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تُقدّم من خلال أفراد من داخل المؤسسة أو من طرف متعاقدين خارجيين، وهي تتسم بالكفاءة كون الجلسات مخصصة لموضوع واحد محدد .

ج. تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية: كوسائل الإيضاح السمعية والبصرية لتقليل زمن التعلم والتكلفة.
د. اختيار المدربين: والذي يمثل عنصرا هاما من عناصر نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، بالإضافة إلى نوعية العمل المؤدى من طرف أعضاء فريق العمل بمركز التدريب، حيث أن هناك ترابط وتكامل بينهم؛ ففشل أحدهم أو عدم التعاون والتنسيق بينهم سينعكس سلبا على البرنامج التدريبي ككل .

هـ. تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي: وذلك لتحديد فوائد برامج التدريب مقارنة بتكاليفها.
تفويض البرامج التدريبية : وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي، والتي تتضمن ما يلي:
أ. إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية.
ب. تحديد مواقع التدريب وتصميم طريقة جلوس المتدربين وتحديد المستلزمات التدريبية، ويتم اختيار المكان استنادا إلى نوع التدريب وإمكانيات المؤسسة.

ج. متابعة المدربين والمتدربين.

تقييم البرامج التدريبية: تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها تشكل عبء على مدراء التدريب والفائمين على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ذلك أنهم مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحتهم فرص التدريب، وفي الوقت ذاته مطالبون

بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات التي قد تكون صعبة جدا، إن لم تكن مستحيلة أحيانا. ويقع على عاتق المديرين اتخاذ الإجراءات اللازمة لـ :

أ. قياس العائد على الاستثمار في التدريب.

ب. دمج تغير وتطور معايير وقواعد وظيفة الفرد.

ج. قياس أداء المؤسسة الداخلي على مستوى مصلحتها (مقارنةً بالسنة الماضية) بالأهداف المحددة وبالمنافسين.

د. قياس درجة رضا العاملين والعملاء.

يجب أن تكون البرامج التدريبية مستمرة ويكمل بعضها بعضا، وأن يكون كل برنامج مقدمة لبرنامج آخر

وأن تتم الاستفادة من الأخطاء والثغرات مع استدراكها في الوقت المناسب. فالتطور لا يقف عند حد معين والتدريب لوحده لا يكفي للنهوض بالموارد البشرية دون قناعة ذاتية تدعم هذا التدريب، فيجب أن تتوفر لدى المتدربين إرادة ذاتية للتطور ورغبة حقيقية في التغيير بعد شعورهم بالحاجة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وأن يعالج التدريب مشكلات الأداء التي تواجههم في ممارسة مهامهم والتي تترجم في شكل احتياجات تدريبية وأن يتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لمستوى المتدربين وإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية والهدف من إجراء عملية التدريب.

ثالثا: اتجاهات التدريب المعاصرة

من أهم هذه الاتجاهات ما يلي: (عمار بن عيشي، 2005-2006، الصفحات 105-108)

التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر: تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعليم والعمل في آن واحد، واعتبار مسألة التدريب جزءا من استراتيجية المنظمة التي هي بمثابة مفتاح استراتيجي لتحقيق نمو المنظمة وبقائها . **تحول التدريب من سياسة إلى استراتيجية:** يعد التدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحويل من سياسة للتدريب والتنمية (التوجه القديم) إلى استراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز استراتيجية المنظمة الكلية، هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف، والبعد الزمني، والمادة التعليمية، وأساليب التدريب والتنمية، وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب والتنمية سابقا.

التوافق مع رياح التغيير واحتياجاته: شهدت ساحة العمل في المنظمات بوجه عام والصناعية والخدمية بشكل خاص، تغيرا واسعا وكبيراً في مجال تصميم الأعمال وإدارتها ففي إطار التوجه الحديث في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع، وتعدد، وتحديث مستمر في مهارا ، من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المنظمة، أو صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجه الاستغناء عن موارد التدريب والتنمية القديمة وأساليبه، و الاستعاضة عنها بمواد وأساليب حديثة ومتطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة وكيف يتبادل العمل مع زملائه أعضاء الفريق وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني، لقد غير هذا التوجه من طبيعة برامج التدريب والتنمية لتتسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المنظمات، ولم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي بل يشمل كافة المستويات الإدارية، فالمدبرون والرؤساء لم يعد الواحد منهم يغلق الباب على نفسه وليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى

فهذا النمط انتهى عهده وولى، فالمطلوب الآن من المديرين والرؤساء أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم بعض وتنسيقه، وجعله عملاً مشتركاً متكاملًا، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم وإدارة العمل الجديد، وتمييزهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

المنظمة المتعلمة : المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية وبشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم في سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن وكسب ولأنهم له والمحافظة على بقائها و استمراريتها في السوق، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لأن البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معاً، من خلال جهود التعلم المستمرة. ولقد حدد المختصون مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة هي ما يلي:

- التعلم وسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر .

- يجب أن يكون التعلم مستمراً ومتسارعاً وذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات الأخرى، فتجديد و تحسين المهارات البشرية مستمر و سريع مطلب أساسي فيهاو ذلك من أجل لا تصبح هذه المهارات المتقدمة لا تتماشى و لا تتواءم مع التطورات الحديثة و المعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة و لكي لا تسبقها منظمة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة ثانية.

- المنظمة المتعلمة هي التي تعتبر التعليم وسيلة للتحرك إلى المستقبل.

- يركز التعلم في المنظمة المتعلمة على جانب الابتكار و الإبداع.

- منظمة التعلم هي التي تعتبر مسألة التعلم مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية فالرؤساء عليهم تعليم مرؤوسيهم، و الرؤساء إلى جانب ما تقدمه منظمتهم لهم من تدريب وتنمية ،عليهم تنمية ذاتهم.

- تعتبر المنظمة المتعلمة التدريب صفة من صفات المنظمة الناجحة.

المنظمة المتعلمة هي التي توفر إدارتها العليا الدعم المادي والمعنوي لعملية التعليم فيها

- المنظمة المتعلمة هي التي تنظر إلى التعليم على أنه استثمار بشري له عائد كبير يتمثل في تحقيق

المهارة العالية وبشكل مستمر لدى مواردها البشرية، بحيث يمكنها من تقديم منتج يحقق الرضا لدى زبائنها.

- تؤكد المنظمة المتعلمة على ضرورة شمولية التدريب والتنمية لجميع الموارد البشرية أي لكل من يعمل فيها

مديرون رؤساء ومرؤوسين وعلى كافة المستويات الإدارية.

التدريب استثمار بشري : يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو

إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه

شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثمارا في الموازنة

التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، فعوائد الاستثمار هامة جدا تتمثل في أمور كثيرة منها تحسين

المنتج، تقديم كل جديد للزبون، توسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح استثمار، وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمار طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدى القصير، بل تتحقق في المدى الطويل، وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار هو أن التدريب والتنمية أصبحتا في الوقت الحاضر معيار يقاس به نجاح المنظمات.

تدريب المديرين : يؤكد التوجه المعاصر في مجال التدريب إلى حد كبير، على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع استراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المنظمة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها وهم خط التماس الأول مع ما يحدث في البيئة، فإذا لم يكونوا في مستوى عالي من المهارة ستكون المنظمة التي يقودونها في موقف حرج بل خطير، فعلى سبيل المثال خصصت شركة موتورولا وفيدرال إكسبرس الأمريكيتين عام 1999 نسبة 3% في قائمة الرواتب والأجور السنوية فيها من أجل الاستثمار في برامج التدريب رجال الإدارة العليا التنفيذيين

المطلب الثالث: استراتيجية التحفيز

أولاً: تعريف التحفيز

تعرف الحوافز بأنها: "بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة و تقوية شدة إلتحاحها ، و قد تكون الحوافز مادية كالمكافآت و زيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى ،أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم و غيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية "، (بوكرش بسمة، 2011-2012، صفحة 148)

تتاول هذا التعريف بان الحوافز هي مجموعة الإمكانيات والقوى الخارجية التي تدفع الفرد إلى السعي للحصول عليها واستخدامها لإشباع حاجاته ورغباته.

ويعرف أيضا: "أنه الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات و رغبات الأفراد و تحرك دوافعهم، و على ذلك فإن الحوافز تؤثر على إنجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية". (بوكرش بسمة، 2011-2012، صفحة 149)

كما تعرف بأنها: "العملية التي تقوم بها المنظمة من اجل توفير الفرص والوسائل امام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من اجل السعي للحصول عليها واشباع حاجاتهم، ويضم العناصر التالية: القدرة: مجموع استعدادات العلمية والعملية الموجودة في الفرد، فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز عكس العامل العاجز (غير مؤهل).

الجهد: نقصد به كمية الطاقة المبذولة خلال زمن معين لتحقيق غرض معين.

الرغبة: عبارة عن سلوك أو إحساس داخلي في الفرد فإذا توفر فان الفرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تكون كبيرة، والعكس صحيح. (بن فايد فاطمة الزهراء، 2011، صفحة 61)

تناول هذا التعريف الحوافز على أنها العملية التي تقوم بها المنظمة لترغيب الأفراد وذلك من خلال توفير الوسائل الضرورية لذلك وتضم العناصر القدرة الجهد والرغبة.

كما تعرف أيضا انها كل شيء يخفف من الحاجة و يقلل من مفعول الدافع، و في مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية و معنوية مقابل ادائه للعمل (رواتب ، مكافآت ، ترقيات ، تقدير و غيرها.....) " (بوكرش بسمة، 2011-2012، صفحة 148) تناول

هذا التعريف الحوافز على انها حاجات ورغبات غير محققة يسعى الفرد إلى تحقيقها واشباعها. من خلال التعارف السابقة نستنتج ان الحوافز هي فرص ووسائل توفرها المنظمة للأفراد العاملين لكي تثير رغباتهم وحاجاتهم وتخلق الدافع من اجل السعي الحصول عليها من اجل تحقيق أهدافها وضمان نجاح العمل.

ثانيا: مراحل العملية التحفيزية

وتمارس المؤسسة دورها في عملية التحفيز حسب " ببول " عن طريق الأهداف التي تصبوا إليها و ربطها بحاجات الأفراد، ثم عرض مختلف الحوافز التي تثير وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت، وتمر العملية التحفيزية بمرحلتين أساسيتين هما: (كمال تيميزار، 2013-2014)

1- البحث عن حاجات الأفراد و إثارتها: تؤدي إثارة الحاجة لدى الفرد إلى شعوره بحالة عدم التوازن، والتي يحاول تخفيفها عن طريق سلوك معين، وقبل هذا تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المنتظرة من عملية التحفيز و التي يمكن حصرها في الغالب في تحقيق التميز في الأداء، ثم تقوم بعد ذلك بإيجاد علاقة بين هذه الأهداف والحاجات المختلفة للأفراد المعنيين بالتحفيز.

2- تصميم الحوافز: بعد اكتشاف المؤسسة لحاجات الفرد المعني بعملية التحفيز، تقوم بعرض واقتراح الحوافز التي تثير سلوكه وتوجهه نحو إشباع هذه الحاجات، ويعتبر هذا السلوك بمثابة استراتيجية يختارها الأفراد من بين اختيارات وبدائل مختلفة وذلك بعد إجراء عملية عقلية يتم بموجبها دراسة وتحليل العلاقة بين الحوافز المعروضة عليه وبين الحاجات التي يريد إشباعها.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الدافعية والحوافز نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

النظرية التقليدية أو الكلاسيكية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية سلم الحاجات لـ"ابراهام مازلو"، نظرية الحاجات لـ"الدرفر"، نظرية العدالة لـ"آدمز"... الخ

ثالثا: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز متاحة للمؤسسة، لمقابلة دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم. منها نذكر:

1- حسب طبيعة الحافز : تنفرح الحوافز وفقا لهذا المعيار إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

- أ. **الحوافز المادية:** تشمل الأجور والمكافآت التشجيعية والمنح والتعويضات المتنوعة، والمزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التي يبذلها العاملون خلال أدائهم لأعمالهم.
- ب. **الحوافز المعنوية:** اهتم علماء النفس ورواد نظرية العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري واعتبروا أن للحافز المعنوي تأثيرا فعالا على تحفيز العاملين ودفعهم لتحقيق معدلات أداء عالية؛ كتوفير الأمن والاستقرار في العمل، الوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب، الترقية، بيئة العمل المناسبة والاعتراف بجهودهم.

2- حسب الاستفادة من الحافز :وفقا لهذا المعيار، تنقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

- أ. **الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل عامل. ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق، وأن العامل لا يقدم أحسن ما لديه إلا إذا اقتنع بأن نتيجة ذلك هي إشباع رغباته واحتياجاته فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل.
- ب. **الحوافز الجماعية:** تكون مقابل عمل جماعي، فهي تتمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم. وتعتبر المشاركة في الأرباح وكذلك إشراك العاملين في الإدارة ونظم مقترحات العاملين والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية التي تتبعها الكثير من المؤسسات في معظم دول العالم على اختلاف أنظمتها الاقتصادية.

3- حسب أثر الحافز : حيث ينظر إلى الحوافز باعتبارها حوافز إيجابية أو سلبية.

- أ. **الحوافز الإيجابية:** هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لديهم، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا.
- ب. **الحوافز السلبية:** وهي الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل، في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب؛ من خلال التوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية وتخفيض الرتبة.

المطلب الرابع: استراتيجية التكوين

أولاً: تعريف التكوين

هو: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما. (عمار بن عيشي،

2005-2006، صفحة 56)

تناول هذا التعريف التكوين على انه نشاط مستمر يتم تزويد الفرد بمهارات والمعارف الضرورية لقيامه بأعمال المنظمة. اذن نستنتج ان التكوين هو عبارة عن نشاط مخطط ومستمر تقوم به المنظمة بهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لقيامهم بأعمال المنظمة.

ثانيا: اهداف التكوين

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يعد استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون له عائد في المستقبل يعود على المؤسسة بالفائدة في مجال نشاطاتها، ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي: (عبد الرحمان القري، 2007، الصفحات 72-73)

- ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة.
- التكيف المستمر للعمال بمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية.
- التقليل من حوادث العمل التي غالبا ما تحدث نتيجة نقص الكفاءة ونقص قدرة الفرد ومهارته الفنية.
- المساعدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- تأمين التلاؤم الكامل بين قدرات العمال ومعارفهم.
- مساعدة العاطلين عن العمل في الاندماج بسهولة في المؤسسات الجديدة.
- الاقتصاد في النفقات وضمان التوازن في الموارد البشرية، ونستطيع أن نوجز أهداف التكوين في نقطتين أساسيتين هما:

- المعرفة: تظهر أساسا في جلب مختلف المعارف التقنية.
- السلوك: يظهر في كيفية تطبيق تلك المعارف المكتسبة.

ثالثا: خطوات التكوين:

يتخذ التكوين الخطوات التالية: (عبد الرحمان القري، 2007، صفحة 73)

- وضع خطة عمل لتحديد الأهداف المرجوة من التكوين.
- تحديد الوسيلة المستعملة نظرا للأهداف المسطرة.
- العمل على إثارة رغبة التعلم لدى الأفراد لبلوغ أهداف التكوين.
- توجيه التكوين إلى مختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهدافه.
- تطوير التكوين لمواجهة التغيرات المستمرة واستعمال الطرق الفعالة لتحقيق أهداف التكوين.
- مسايرة مستوى أداء الفرد في منصبه : الاستثمار الأمثل للمؤسسة بالنسبة للمتكونين اقصد تغطية تكاليف التكوين وتحقيق أقصى عائد يتناسب معها.

رابعا: أساليب التكوين (عبد الرحمان القري، 2007، صفحة 73):

1-التكوين أثناء العمل : يتم هذا الأسلوب في نفس مكان العمل، مما يجعل العامل أكثر ارتياحا في

عمله، حيث يتم هذا من قبل المشرف المباشر للعامل مما يستوجب أن يكون المشرف ذو دراية تامة بعمله لكي يكون هذا التكوين أكثر فعالية.

2-التكوين في المدارس المهنية أوفي المراكز الملحقة بالمؤسسة :يتميز هذا الأسلوب باقتصاده للتكاليف لأنه يشمل على عدد كبير من المتكولين، ويحقق التخصص في عمليات التكوين.

3-نظام التلمذة الصناعية :يهدف هذا الأسلوب إلى تكوين العمال على مستوى أعلى من الكفاءة مقارنة بالأسلوبين السابقين، حيث أنه يحتوي على تكوين نظري وتطبيقي خلال فترة معينة.

4-نظام البرامج الخاصة :ويتم هنا تكوين العاملين على ناحية من نواحي العمل مثل : المحاضرات التكوين التطبيقي، دراسة الحالات، المؤتمرات...إلخ.

خامسا: البرامج التكوينية: (عبد الرحمان القري، 2007، صفحة 74)

من بين البرامج التكوينية هناك برنامج أساسي يتمثل في تحديد حاجيات الموارد البشرية التكوينية، حيث أنها تعتبر عملية هامة للمؤسسة بما أن الفعالية تكمن في الاختيار العقلاني المتخذ، لأن كل قرار يتخذه العامل يعتبر قرار استثمار على المدى القصير والطويل، ويمكننا تلخيص البرامج التكوينية الأخرى في النقاط التالية:

-تقييم الموارد البشرية التكوينية.

-تحديد تكاليف التكوين.

-حصر المرشحين المتكولين.

-تقييم البرامج التكوينية.

المطلب الخامس: استراتيجيات فرق العمل

أولاً: مفهوم فرق العمل (مدوري نور الدين، 2010-2011، صفحة 162)

تم تعريف فرق العمل على انها نمط تعاوني للأداء والانجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بين الموارد البشرية من اجل تحسين الأداء، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصال، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام باشتراك كافة الموارد البشرية في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

الفريق مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم البعض لأجل تحقيق اهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على انه" مجموعة من الافراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من اجل تحقيق أهدافه"، ويمكن تعريف المجموعة او الجماعة على انها:" تتكون من اثنين او اكثر من الافراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصور مختلفة، او يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام".

ثانياً: أنواع فرق العمل

تتعد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من اجل تحقيقها، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة

منها:

-درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل .

- الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم ام مؤقت؟

-نوع المهمة ودرجة تعقيدها.

ومهما تعددت أنواع فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فأنها تخدم هدفا محدد، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

فرق المهام الكبيرة: يعتبر من الفرق الدائمة ويتمثل أعضائها في مديري الإدارة العليا و غيرها وهي تمثل حلقة

وصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية و يؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المؤسسة ومن المهام المناطة لهم بهذه

الفرق:

-تحديد الفرص المتاحة و تقدير احتياجات المؤسسة.

-تطوير فلسفة المؤسسة والتوجهات العامة،

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية و وضع الاستراتيجيات.

- تحديد اهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة و القضاء عل

تعارض الأهداف من جهة أخرى.

فرق المهمات المحددة:

والتي تعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتا لحل المشكلات او لي التعامل مع المسائل التي تتداخل فيها

الوظائف او السلطات.

وأى واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ أثناء فترة انعقادها.

فرق دوائر الجودة:

وتنظم مجموعات من الموظفين والمشرفين في البحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن

طريق إنتاجية اعلي وجودة ارقى .

فرق الموجهة ذاتيا: والتي تتكون للعمل في مشروع ،محدد مثل وجود إصدار منتج جديد او تشييد مصنع او

مبنى جديد او انشاء برنامج كومبيوتر ، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتا مثل مجموعات ذات مهام

محددة ،حيث تتحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.

فرق الإدارة ذاتيا: تعمل بمستويات مختلفة و بدون مدير مرئي، لديهم مهارات ، و تخصصات متنوعة، ذو قيمة

و يتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين و اجتماعاتها أسبوعية .

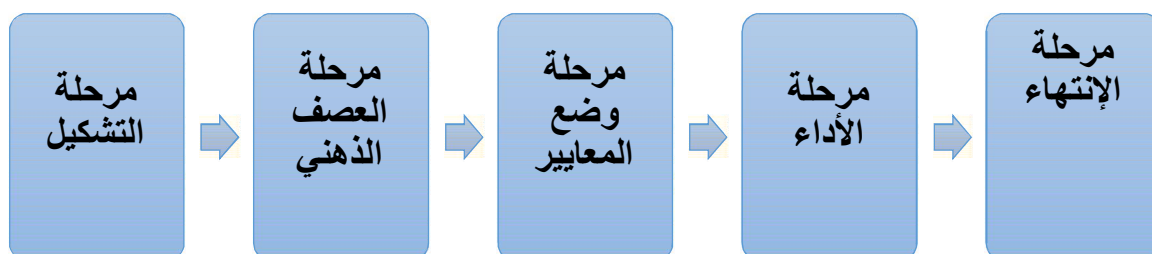
ثالثا: مراحل تطور فرق العمل

يمر الفريق عبر مراحل مختلفة من التطور بدءا من مرحلة تشكيله وصولا إلى مرحلة الانتهاء التي تمثل

المرحلة الأخيرة من مراحل تطوره، وتتضمن مراحل تطوير الفريق خمس مراحل أساسية. والشكل التالي يوضح هذه المراحل: (حلاب كمال، إحسان دهش. كاظم طاهر الحسيني. محمود داخل، 2013، صفحة 77)

المصدر: (حلاب كمال، إحسان دهش. كاظم طاهر الحسيني. محمود داخل، 2013، صفحة 77)

رسم توضيحي 9: المراحل الخمسة لتطور الفريق



خلاصة الفصل:

إن إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل عبر أزمنة من العقود نتيجة التطورات والتغيرات التي حصلت في بيئة المنظمات، التي استدعت ضرورة الاهتمام بالفرد، لكونه محور اهتمام هذه الإدارة وموردها الاستراتيجي حيث قمنا في هذا الفصل بالإلمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية و وظائفها، وقد ساهمت تلك التغيرات في ظهور مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية والمتمثل في المدخل الاستراتيجي الذي يتطلب ضرورة التوفيق بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة كما تطرقنا إلى أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات والتطورات التي تواجهها في بيئة العمل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة

بعينة الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد الفصل:

بعد التطرق إلى الجانب النظري، قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية، التي استدعت ضرورة إسقاط مفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة تطبيقها في المنظمات، من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتعلقة بمدى مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

ونظراً لدور الاستراتيجي لتدريب والتكوين وفرق العمل بالنسبة للمنظمة والدين يدخلون ضمن استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي بدورها تكمل الاستراتيجية العامة للمنظمة ارتأينا أن نقوم بمتابعة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل جامعة محمد خيضر، والية تسيير استراتيجية التدريب والتكوين وفرق العمل داخل هذه المؤسسة، التي تهدف إلى رفع قدرات ومهارات وزيادة الخبرات لمواردها البشرية في ظل هذه التغيرات السريعة لتكنولوجيا.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة ، ودراستنا الحالية تتعلق بالاستراتيجيات التي تم تطبيقها على عمال جامعة محمد خيضر -بسكرة- أولاً/ التعريف بجامعة محمد خيضر، بسكرة.

تعتبر جامعة محمد خيضر مؤسسة ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية، وتتشكل الجامعة من هيئات (مجلس الإدارة ومجلس الجامعة)، مديرية الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات. كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

هيكل النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيايات وستة كليات ومعهد جامعي بالمرسوم التنفيذي رقم: 14-129 بتاريخ 05 افريل، 2014 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219: الموافق ل 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة محمد خيضر، بسكرة .

نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر -بسكرة-:

تقع جامعة حمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين من وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة. أنشأت جامعة بسكرة محمد خيضر بالمعاهد الوطنية الاتية:

- معهد الري (المرسوم رقم 84-254) المؤرخ في: (18-08-1284)
- معهد الهندسة المعيارية (المرسوم التنفيذي رقم: 84-253) المؤرخ في (05-08-1284)
- معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 86-162) المؤرخ في (18-08-1286)
- تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 22-225 المؤرخ في: 07-07-1992 وبصدور المرسوم رقم: 28-212 المؤرخ في: 07-07-1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات وسبعة أقسام.
- كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك. ومقتضى المرسوم رقم: 20-02 المؤرخ في: 17-02-2002 أصبحت جامعة .

نبايات مديرية الجامعة:

- ✓التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج
- ✓التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج
- ✓العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- ✓التممية والاستشراف والتوجيه

كليات الجامعة:

- ✓كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- ✓كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- ✓كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ✓كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

✓كلية الحقوق والعلوم السياسية

✓كلية الآداب واللغات

✓معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المصالح المشتركة:

✓مركز تعليم وتكثيف اللغات

✓المركز السمعي البصري

✓البهو التكنولوجي

✓خلية ضمان الجودة

✓دار المقاولاتية.

التأطير البيداغوجي والإداري

العدد النظري الإجمالي للأساتذة الدائمين هو 1383 أستاذا باحثا في مختلف التخصصات والرتب العلمية. في الجانب الإداري يؤطر الجامعة 1133 موظفا.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

استبيان ورقي والكتروني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3 : الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

التوزيع التكراري	الاستبانة
130	الاستبيانات الموزعة

05	الاستبيانات المستبعدة
125	الاستبيانات المستخدمة

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة

3-1/المجال المكاني:

تم اجراء الدراسة الميدانية في جامعة محمد خيضر.

3-2/المجال الزمني للدراسة:

الدراسة النظرية وكانت في الفترة الممتدة من (15 /01 /2020 الى 20 /09 /2020)حيث تم فيها انجاز الإطار النظري لدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين تناولنا في الفصل أول بيئة المنظمة مفهومها وخصائصها ومكوناتها وعلاقتها بالمنظمة وأخيرا التكنولوجية ، كما تناولنا في الفصل الثاني ادارة الموارد البشرية ،إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و استراتيجيات إدارة الموارد البشري نظرا لظروف الكوفي -19 فقد امتدت فترة الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر مدة شهر جانفي الى فيفري فقط.

الا انه استطعنا خلال ذلك بجمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والفئة التي سنجري عليها الدراسة, كما تم توزيع الاستبيان على جميع العمال واسترجاع الاستبيانات الموزعة.

المطلب الرابع: منهجية الدراسة

كي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وان تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها ، و دراسة " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة"، من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على كيف تساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة انطلاقا من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة.

المطلب الخامس: أدوات الدراسة:

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث الماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة.

استخدمتتا في دراستنا بغية الوصول إلى النتائج المرجوة "استبيان البحث" كأداة رئيسية في الدراسة، كما تم الاستعانة بالملاحظة فلا يخلو منها أي بحث علمي، فالباحث عادة ما يلاحظ ميدان دراسته وما يقدمه من معطيات ما لم تتطلب الدراسة نوعا من الضبط و التقنين (الملاحظة المنتظمة).

مر استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة بعدة مراحل نبينها كالتالي:

1/ مرحلة إعداد الاستبيان: تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث

العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستبيان - المبين في ملاحق الدراسة- والذي كان مقسما إلى ثلاثة محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وقد تم التعبير عنه من خلال (05) الاسئلة

الجنس، السن، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي ، والوظيفة .

المحور الثاني: ويشتمل هذا على (10) أسئلة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (10) كان الهدف

منها معرفة مدى تمكين استراتيجية التدريب جامعة محمد خيضر من مواجهة التغيرات التكنولوجية ببيئتها.

المحور الثالث: ويشتمل هذا على (10) أسئلة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (10) كان الهدف

منها معرفة مدى تمكين استراتيجية التكوين جامعة محمد خيضر من مواجهة التغيرات التكنولوجية ببيئتها.

المحور الرابع: ويشتمل هذا على (10) أسئلة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (10) كان الهدف

منها معرفة مدى تمكين استراتيجية فرق العمل جامعة محمد خيضر من مواجهة التغيرات التكنولوجية ببيئتها.

2/مرحلة تحكيم الاستبيان: حتى يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا إلى عرض الاستبيان في شكلها

الأولي على الأستاذ المشرف قام بإبداء ملاحظاته واقتراحاته حول استبيان الدراسة من حيث مدى ملائمة

المحاور ووضوح الأسئلة التي تنتمي إليها وكذا طريقة صياغتها،

3/ مرحلة توزيع الاستبيان: تم توزيع الاستبيان على المبحوثين الكترونيا و ورقيا من طرف الطالب وذلك

لوقوف على جميع الملاحظات التي يبديها المبحوثين والإجابة عليها في حينها.

4/مرحلة جمع الاستبيان: تم جمع الاستبانات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للمبحوثين من اجل

الإجابة، ، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستبانات حيث لم تستبعد أية استبيان لتحضرها فيما بعد للتفريغ والتحليل.

المطلب السادس: المعالجة الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من

الاستبانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم

تحليل البيانات المجمعة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistique Packag For Sciences والذي يرمز له بالرمز طبعة 20 (veer-02) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات البسيطة منها والمعقدة ،ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات .

وقد عرضت جميعها باستخدام مقياس ديكرت الخماسي الذي يتكون من الأوزان التالية:

الجدول 4: مقياس الاجابات على الفقرات

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: الطالب

وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1-المدى: استخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس لكارت الخماسي المستخدم في المحاور

الثلاث من الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارت الخماسي

($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي

($4/5=0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ($+ 1$) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول

فئة ($1.8=1+0.8$) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول 5: اطوال فترات القياس

المستوى	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60	منخفض
محايد	من 2.60 إلى 3.40	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.20	مرتفع
موافق تماما	من 4.20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

2-التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص

الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن محاور الاستبيان.

1- المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة

الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

2- **الانحراف المعياري:** استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي ، والعكس صحيح في حال إذا كانت تساوي أو تفوق الواحد الصحيح.

3- **معامل ألفا كرونباخ:** تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

المطلب السابع: ثبات اداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر اختبار صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

للوصل الى نتائج دقيقة قمنا بحساب ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان وحساب معامل الثبات الكلي.

من الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان:

• ضعيفا اذا كانت ألفا اقل من (60%).

• مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و70%).

• جيدا إذا كانت ألفا تقع بين (70% و80%).

• ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).

والجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

الجدول 6: معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حسب المحاور

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الاستبيان
محور استراتيجية التدريب	10	0.861	ممتاز
محور استراتيجية التكوين	10	0.794	جيد
محور استراتيجية فرق العمل	10	0.759	جيد
الثبات الكلي	30	0.843	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ثبات محور استراتيجية التدريب بلغ (0.861) ومعامل ثبات محور استراتيجية التكوين (0.794) وكذا بلغ محور استراتيجية فرق العمل (0.759) ونستنتج من خلا ذلك ان قيم ألفا كرونباخ جاءت بين جيدا وممتاز ،وهذا يدل على أن عبارات الاستبيان مقبولة، كما بلغ معامل

الثبات الكلي للاستبيان ككل (0.843) لمجموع العبارات المقدرة بـ (03) عبارة موزعة على (130) استمارة، ويتضح من خلال ذلك أن هذه الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات.

المبحث الثاني عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة وهذا كما يلي:

1-1 توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

الجدول 7: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	نسبة المئوية %
ذكر	110	88.0
انثى	15	12.2
مجموع	125	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

رسم توضيحي 10: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل

نلاحظ من الجدول رقم (7) و الشكل أعلاه أن: معظم أفراد عينة الدراسة هم ذكور بتكرار (110) ذكر

حيث بلغت نسبتهم (88%) في حين بلغ عدد اناث (15) انثى وهو ما يعادل نسبة (12.2%).

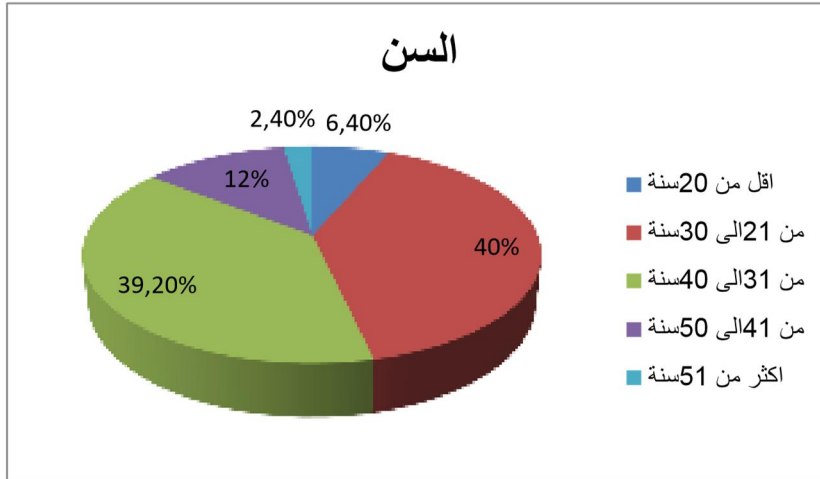
2-1 توزيع مفردات العينة حسب السن.

الجدول 8: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
6.4	8	أقل من 20 سنة
40	50	من 21 إلى 30 سنة
39.2	49	من 31 إلى 40 سنة
12	15	من 41 إلى 50 سنة
2.4	3	أكثر من 51
100	125	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

رسم توضيحي 11 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل

يتضح لنا من خلال ما جاء من معطيات الجدول رقم (8) والشكل أعلاه أن: أغلب أفراد العينة المنتمين للفئة العمرية من (21 إلى 30 سنة) وذلك بنسبة (40 %) وبتكرار (50) فرد من إجمالي العينة المبحوثة وهي أكبر نسبة ، ثم لتليها الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة (39.2%) وبتكرار (49) فرد من أفراد العينة ثم تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بالنسبة (12%) وبتكرار (15) فرد من أفراد العينة ثم تليها الفئة العمرية أقل من 20 سنة بالنسبة (6.4%) وبتكرار (8) فرد من افراد العينة وفي المرتبة أخيرة تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بالنسبة (2.4%) بتكرار (3) أفراد .

1-3 توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول 9 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	41	32.8
ثانوي	35	28
تكوين مهني	15	12
جامعي	34	27.2
المجموع	125	100

المصدر: من إعداد الطلاب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

رسم توضيحي 12: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

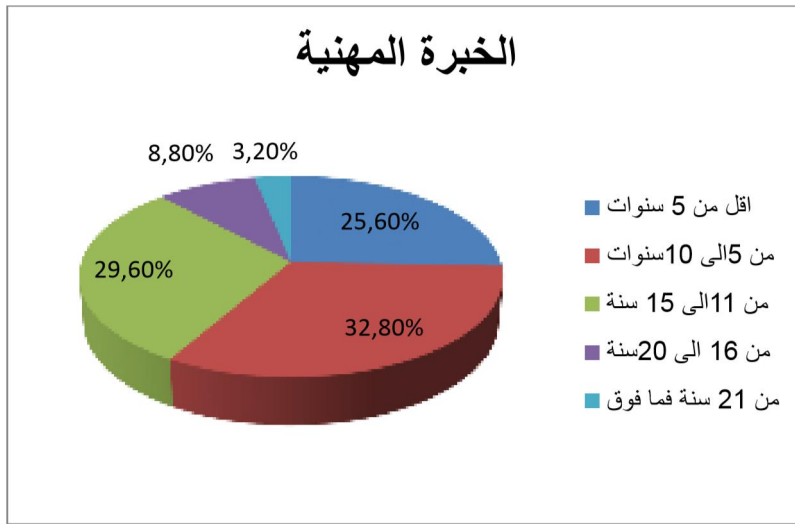
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ان اغلب أفراد العينة ينحسرون ضمن المستوى المتوسط حيث بلغ عددهم (41) عامل وهو ما يعادل نسبة (32.8%) ، تليهم نسبة مستوى الثانوي والتي قدرت ب (28%) والبالغ عددهم 35 عامل ،في حين بلغت نسبة مستوى الجامعي (27.2%) والبالغ عددهم (34) عامل وفي أخير مستوى تكوين المهني بنسبة (12%) أي ما يعادل (15) عامل.

1-4 توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول 10: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المستوى	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	32	25.6
من 5 الى 10 سنوات	41	32.8
من 11 الى 15 سنة	37	29.6
من 16 الى 20 سنة	11	8.8
من 21 سنة فما فوق	4	3.2
المجموع	125	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ا
رسم توضيحي 13: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه ان اكبر نسبة لسنوات الخبرة هي (32.8%) بعدد (41) عامل للفئة (من 5 الى 10 سنوات) , تليها الفئة (من 11 الى 15 سنة) والتي تمثل ما نسبته (29.6%) من مجموع العينة المبحوثة ما يعادل (37) عامل , في حين شكلت الفئة من 21 سنة فما فوق ما نسبته (3.2%) من عينة الدراسة وهي اصغر نسبة بعدد (4) عامل من عينة المبحوثة.

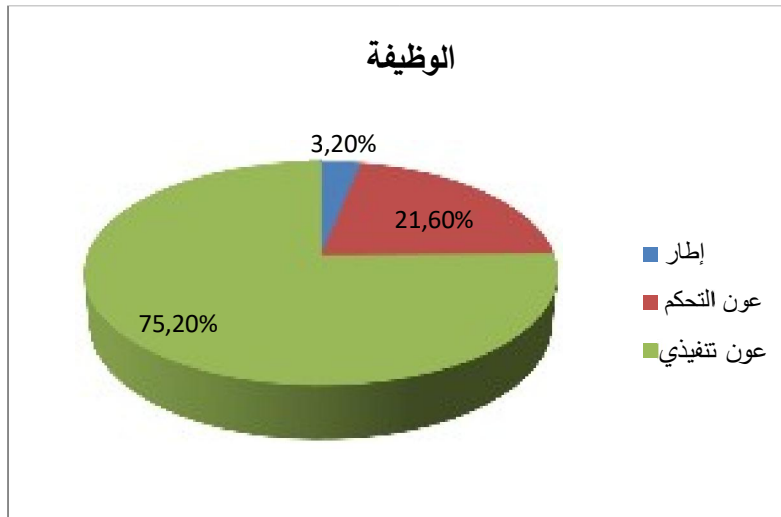
1-5 توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة.

الجدول 11: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	تكرار	النسبة المئوية%
إطار	4	3.2
عون تحكم	27	21.6
عون تنفيذي	94	75.2
المجموع	125	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

رسم توضيحي 14: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن (94) من افراد العينة المبحوثة وبنسبة (75.2%) من إجمالي العينة يندرجون تحت الوظيفة المسماة بالعون تنفيذي وهي تمثل نسبة أكبرى ضمن فئة عينة الدراسة تليها الوظيفة المسماة بعون تحكم بنسبة (21.6%) ما يعادل 27 من أعوان التحكم ثم تليها الوظيفة المسماة بالإطار بنسبة (3.2%) ما يعادل (40) إطارات وهي نسبة ضئيلة جدا وعليه نستدل على ان أغلبية الموظفين الذين تم استجوابهم هم من فئة عون التنفيذى.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور استراتيجية التدريب.

يتم في هذا العنصر تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بالاستراتيجية التدريب حيث سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بكل بعد على حدة وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر التحكم في تكنولوجيا.

الجدول 12: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر التحكم في التكنولوجيا

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
متوسط	2	1.287	3.38	8	24.8	9.6	36.8	20.8	%	1-مكنك التدريب من القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.
				10	31	12	46	26	تك	
متوسط	3	1.230	3.05	12	26.4	16.8	34.4	10.4	%	2-ساهم التدريب في زيادة تفاعلك مع التكنولوجيا الجديدة
				15	33	21	43	13	تك	
مرتفع	1	1.274	3.53	8.8	16.8	12	37.6	24.8	%	3- من خلال التدريب استطعت استعداد لمهام فنية وتقنية اعلى
				11	21	15	47	31	تك	
متوسط	-	1.07585	3.3173	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أعلاه إن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر التحكم في التكنولوجيا في جامعة محمد خيضر يعبر عنه بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

(3.3173) وهو يقع ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) من فئات مقياس لكارت الخماسي ، والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل المستوى المتوسط لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ (1.07585) .

ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التحكم في التكنولوجيا حسب درجة الموافقة المستجوبين كالأتي :

- جاءت العبارة رقم (3) : (من خلال التدريب استطعت استعداد لمهام فنية وتقنية اعلى) في المرتبة أولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.53) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق " لذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ(1.274) .
- جاءت العبارة رقم (1) : (مكنك التدريب من القدرة على التعامل مع تكنولوجيا الجديدة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدر (3.83) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد " لذي يدل على درجة الموافقة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ(1.287) .
- جاءت العبارة رقم (2) : (ساهم التدريب في زيادة تفاعلك مع التقنيات الحديثة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.05) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ(1.230)

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات بعد التحكم في تكنولوجيا بشكل متوسط ، يعني انه كلما كان المتوسط الحسابي متوسطا (3.3173) لعبارات البعد كلما كان هناك تشتت في عبارات المؤشر بشكل متوسط أي (انحرافها المعياري 1.07585) وهذا يدل على أن تدريب يمكن من التحكم في تكنولوجيا داخل المؤسسة.

2-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية.

الجدول 13 : استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس مواكبة التطورات التكنولوجية

مستوى القبول	تية العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الموافقة				درجة موافق تماما
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	
				تماما				

متوسط	02	1.217	3.29	7.2	.42	16.8	34.4	16.8	%	4- التدريب يسمح لك من مسايرة التطور التكنولوجي بمجال عملك
				9	31	21	43	21	ك	
متوسط	01	1.169	3.33	6.4	.12	20.8	35.2	16	%	5- ساهم التدريب في تتبعك لكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة منظمتك
				8	27	26	44	20	ك	
متوسط	03	1.154	3.22	8	.12	23.2	35.2	12	%	6- يمكنك التدريب من الاستفادة من الخبرات المتخصصين
				10	27	29	44	15	ك	
متوسط	-	0.978	3.277	المجموع						
		02	3							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية في جامعة محمد خيضر يعبر عنه بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.2773) وهو يقع ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) من فئات مقياس لكارث الخماسي ، والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل المستوى المتوسط لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ ان الانحراف المعياري بلغ (0.97802) . ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مواكبة التطورات التكنولوجية حسب درجة موافقة المستجوبين كالاتي:

- جاءت العبارة رقم(5) : (ساهم التدريب في تتبعك لكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة منظمتك) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (33.3) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على درجة الموافقة "متوسطة" وقد قدر الانحراف المعياري ب(0.97802).
- جاءت العبارة رقم (4) : (التدريب سمح لك من مسايرة التطور التكنولوجي المتعلق بمجال عملك). في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.29) وهو يقع ضمن الفئة

الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "المحايد" الذي يدل على درجة الموافقة "متوسطة" وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.217).

- جاءت العبارة رقم (6) : (مكنك التدريب من الاستفادة من الخبرات المتخصصين في المجال التكنولوجي محليين ودوليين.) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.22) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "المحايد" الذي يدل على درجة الموافقة "متوسطة" وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.154).

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات بعد مواكبة التطورات التكنولوجية بشكل متوسط، يعني انه كلما كان المتوسط الحسابي متوسطا (3.2773) لعبارات البعد كلما كان هناك تشتت في عبارات المؤشر بشكل متوسط أي (انحرافها المعياري 0.97802) وهذا يدل على التدريب يسمح بمواكبة التطورات التكنولوجية.

2-3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر تجديد المهارات المتقادم

الجدول 14 : استجابات اراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر تجديد المهارات المتقادمة

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
متوسط	04	1.154	3.32	8.8	15.2	24.8	37.6	13.6	%	7-مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي
				11	19	31	47	17	تك	
	01		3.60	5.6	12.8	18.4	42.4	20.8	%	8-من خلال التدريب ازديت قدرتك على

مرتفع		1.122		7	16	23	53	26	تك	التحكم في الوسائل والآلات في مجال عملك
مرتفع	02	1.147	3.47	6.4	16	19.2	40.8	17.6	%	9- تجد نفسك من خلال التدريب قادرا على مواجهة كل التغيرات التقنية الطارئة في مجال عملك
				8	20	24	51	22	تك	
مرتفع	03	1.050	3.43	4	16.8	24.8	40.8	13.6	%	10-التدريب يسمح لك بمعالجة النقص في مجال تكنولوجيا
				5	21	31	51	17	تك	
مرتفع	-	0.79822	3.4560	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمؤشر تجديد المهارات المتقدمة في جامعة محمد خيضر يعبر عنه بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.4560) وهو يقع ضمن الفئة (3.41 إلى 4.20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل المستوى المتوسط لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ (0.79822) ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مواكبة التطورات التكنولوجية حسب درجة الموافقة المستجوبين كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (8): (من خلال التدريب ازدت قدرتك على التحكم في الوسائل والآلات في مجال عملك) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.60) وهو يقع ضمن الفئة الأربعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.122)
- جاءت العبارة رقم (9): (تجد نفسك من خلال التدريب قادر على مواجهة كل التغيرات التقنية الطارئة في مجال عملك) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.47) وهو

يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "المحايد" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.147) .

• جاءت العبارة رقم (10) : (التدريب يسمح لك بمعالجة النقص في مجال عملك.) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.34) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.050).

• جاءت العبارة رقم(7): (مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.32) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري ب (1.154) .

بصفة عامة نجد ان أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات بعد تجديد المهارت المتقدمة في المجال التكنولوجي بمستوى مرتفع , يعني انه كلما كان متوسط الحسابي مرتفع(3.4560) لعبارات المؤشر كلما كان مدى التشتت في الإجابات العبارات البعد صغير أي (انحراف المعياري0.79822) وهذا يدل على أن التدريب يساعد على تجديد المهارات المتقدمة داخل المؤسسة .

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات استراتيجية التدريب.

2-4 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بإستراتيجية التدريب.

الجدول 15: نتائج تحليل استراتيجية التدريب ككل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
التحكم في التكنولوجيا	3.3173	1.07585	02	متوسط
مواكبة التطورات التكنولوجية	3.2773	0.97802	03	متوسط
تجديد مهارات المتقدمة	3.4560	0.79822	01	مرتفع

متوسط	-	0.78749	3.3608	المجموع
-------	---	---------	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقيق محور التدريب حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.360) وانحراف معياري قدره (0.787) وهذا بمستوى متوسط وجاء تجديد المهارة المتقدمة في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية التحكم في التكنولوجيا يليه مواكبة التطورات التكنولوجية في المرتبة الثالثة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور استراتيجية التكوين

3-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر مواكبة التطورات.

الجدول 16 : استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر مواكبة التطورات

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة موافقة					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
متوسط	03	1.156	3.38	4	27.2	10.4	43.2	15.2	%	1-مكنك التكوين من التعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال عمل منظمك
				5	34	13	54	19	تك	
متوسط	04	1.179	3.30	8.8	20	15.2	44	12	%	2- من خلال التكوين زادت معارفك حول التكنولوجيا والتقنيات
				11	25	19	55	15	تك	

									الجديدة في مجال عمل منظمتك	
مرتفع	02	1.247	3.44	5.6	24	15.2	31.2	24	%	3- سمحت لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجيا بمجال عملك
				7	30	19	39	30	تك	
مرتفع	01	1.202	3.50	5.6	21.6	11.2	40.8	20.8	%	4- ساعد التكوين على مسايرة منظمتك للتطورات التقنية
				7	27	14	51	26	تك	
		0.92057	3.4060	لمجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية في جامعة محمد خيضر يعبر عنه بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.4060 وهو يقع ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) من فئات مقياس لكارتر الخماسي ، والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل المستوى المتوسط مواكبة التطورات التكنولوجية كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ (0.92075).

ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مواكبة التطورات التكنولوجية حسب درجة الموافقة المستجوبين كآلاتي:

- جاءت العبارة رقم (4) : (ساعد التكوين على مسايرة منظمتك للتطورات التقنية) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.50) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.202).
- جاءت العبارة رقم (3) : (سمحت لك التكوين من استخدام أفضل للتكنولوجيا بمجال عملك.) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.44) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارتر الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.247).

- جاءت العبارة رقم (1): (مكنك تكوين من التعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال عمل منظمتك.) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدر (3.38) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة الموافقة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.156).
- - جاءت العبارة رقم (2): (من خلال التكوين ازدادت معارفك حول التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في مجال عمل منظمتك.) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.32) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري ب(1.179).

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على عبارات مؤشر مواكبة التطورات بشكل متوسط ومرتفع، إذن هذا يدل على أن التكوين يسمح بمواكبة التطورات داخل المؤسسة.

2-3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر التحكم في تكنولوجيا.

الجدول 17 : استجابات افراد العينة على عبارات التي تقيس بعد التحكم في التكنولوجيا

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة موافقة					العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
مرتفع	01	1.154	3.54	4	20.8	12.8	41.6	20.8	%	5- سمح لك التكوين من تنمية قدراتك الذهنية و المعرفية في المجال التقني
				5	26	16	52	26	ك	
متوسط	04	1.262	3.29	4.8	32	15.2	25.6	22.4	%	6- ساعد التكوين قدراتك على الابداع والابتكار في
				6	40	19	32	28	ك	

									المجال الإلكتروني	
متوسط	03	1.208	3.31	4.8	28.8	15.2	32.8	18.4	%	7- سمحت لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجية بمجال عملك.
				6	36	19	41	23	ك	
متوسط	05	1.160	3.16	6.4	29.6	16.8	36	11.2	%	8- يمكنك التكوين من التحكم بالمعدات والوسائل التقنية في عملك.
				8	37	21	45	14	تك	
متوسط	06	1.226	3.11	11.2	24.8	16.8	36	11.2	%	9-سمح لك التكوين من تنمية قدراتك الذهنية و المعرفية في المجال التقني.
				14	31	21	45	14	تك	
متوسط	02	1.113	3.33	5.6	20.8	21.6	39.2	12.8	%	10- ساعد التكوين في قدرتك على الإبداع و الابتكار في المجال التكنولوجي
				7	26	27	49	16	تك	
متوسط	-	0.83492	3.2912	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعيد التحكم في تكنولوجيا في جامعة محمد خيضر يعبر عنه بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.2912) وهو

يقع ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل المستوى المتوسط لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ (0.83492).

ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت مؤشر التحكم في تكنولوجيا حسب درجة الموافقة المستجوبين كالآتي:

- جاءت العبارة رقم(5) : (سمح لك التكوين من تنمية قد ارتكك الذهنية والمعرفية في المجال التقني) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (3.54) وهو يقع ضمن الفئة الاربعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.154).
- جاءت العبارة رقم (10) : (مكنك التكوين من التحكم بالمعدات والوسائل التقنية في عملك) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.33) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "المحايد" الذي يدل على درجة الموافقة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.113).
- جاءت العبارة رقم(7) : (سمح لك تكوين من الاحتكاك بمختصين وخبراء بالمجال التقني مما يجعلك دائم الاطلاع على التغيرات في بيئة المنظمة.) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.31) وهو يقع ضمن الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة الموافقة مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.208).
- - جاءت العبارة رقم(6): (ساعد التكوين في قدراتك على الإبداع والابتكار في المجال التكنولوجي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.29) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.262).
- جاءت العبارة رقم(8) : (مكنك التكوين من التأقلم مع أي متغير في المجال التكنولوجي.) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.61) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة الموافقة مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.160).
- جاءت العبارة رقم(9): (- ساهمت استراتيجية التعليم والتكوين في تطوير أساليب عملك بمواكبة التطورات العالمية) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.11) وهو

يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد" الذي يدل على درجة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (1.226).

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات مؤشر التحكم التكنولوجية بشكل متوسط , يعني انه كلما كان المتوسط الحسابي متوسطا (3.2912) لعبارات المؤشر كلما كان هناك تشتت في عبارات المؤشر بشكل متوسط أي (انحرافها المعياري 0.83492) وهذا يدل على أن التكوين يسمح بالتحكم تكنولوجيا داخل المؤسسة.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمؤشرات استراتيجية التكوين ككل كمايلي:

3-3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بإستراتيجية التكوين.

الجدول 18 :نتائج تحليل استراتيجية التكوين لكل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
مواكبة التطورات	3.4060	0.92057	01	متوسط
التحكم في التكنولوجيا	3.2912	0.83492	02	متوسط
المجموع	3.3368	0.70546	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقق محور التكوين، حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.336) وانحراف معياري (0.705) وهذا بمستوى متوسط، وجاء مواكبة التطورات في المرتبة الأولى ،وفي المرتبة الثانية التحكم في التكنولوجي.

المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاص بمحور استراتيجية الفرق العمل.

4-1 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر التحكم في تكنولوجيا.

الجدول 19: استجابات أفراد على العبارات التي تقيس مؤشر التحكم في التكنولوجيا

مستوى القبول	رتبة لعبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
مرتفع	04	0.995	3.43	3.2	13.6	33.5	36	13.6	% 1- تمك فرق العمل من التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة
				4	17	42	45	17	
مرتفع	03	0.964	3.52	1.6	15.2	26.4	43.2	13.6	% 2- تساعد فرق العمل من تدارك الفجوة بين المنظمة وبينتها في المجال التكنولوجي.
				2	19	33	54	17	
مرتفع	02	0.987	3.90	1.6	9.6	15.2	44	29.6	% 3-تسمح فرق العمل بالتعلم الجماعي في المجال التكنولوجي
				2	12	19	55	37	
مرتفع	01	0.926	4.11	2.4	6.4	4	52	35.2	% 4-التعاون بين أعضاء فرق العمل يسمح بتبادل المعارف التقنية بين الافراد
				3	8	5	65	44	
مرتفع		0.61968	3.7420	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر التحكم في التكنولوجيا في جامعة محمد خيضر يعبر عنه بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

(3.7420) وهو يقع ضمن الفئة (3.41 إلى 4.20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل المستوى المتوسط التحكم في التكنولوجيا كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ (0.61968) ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت مؤشر التحكم في التكنولوجيا حسب درجة الموافقة المستجوبين كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (4): (التعاون بين أعضاء فرق العمل يسمح بتبادل المعارف التقنية بين الافراد) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (4.11) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.926).
 - جاءت العبارة رقم (3): (سمحت لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجيا بمجال عملك.) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.90) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.987).
 - جاءت العبارة رقم (2): (تساعد فرق العمل من تدارك الفجوة بين المنظمة وبيئتها في المجال التكنولوجي.) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدر (3.52) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.964).
 - جاءت العبارة رقم (1): (تمكن فرق العمل من التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة.) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (3.43) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.99).
- بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات مؤشر التحكم في التكنولوجيا بمستوى مرتفع، يعني انه كلما كان متوسط الحسابي مرتفع (3.7420) لعبارات البعد كلما كان مدى التشتت في الإجابات العبارات المؤشر صغيرا أي (انحراف المعياري 0.61968) وهذا يدل على أن هناك تحكم في التكنولوجيا داخل المؤسسة .

4-2 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة بمؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي.

الجدول 20 : استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي

مستوى القبول	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الموافقة				درجة موافق تماما	العبارات	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق			
مرتفع	06	0.962	3.96	4	4.8	9.6	54.4	27.2	% تك	5- يقدم أعضاء الفريق المساندة لبعضهم البعض في المجال التكنولوجي.
				5	6	12	68	34		
مرتفع	03	0.856	4.16	1.6	4	8	49.6	36.8	% تك	6- وجودك في فريق العمل يسمح لك بتبادل الأفكار والتجارب مع زملائك في العمل.
				2	5	10	62	46		
مرتفع جدا	01	0.799	4.22	0	5.6	6.4	48.8	39.2	% تك	7- فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريق للتعلم.
				0	7	8	61	49		
مرتفع	02	0.910	4.18	8	5.6	12	37.6	44	% تك	8- تكامل أدوار فرق العمل يسمح بالتطور الجماعي في المجال التكنولوجي.
				1	7	15	47	55		
مرتفع	05	0.898	4.02	1.6	6.4	10.4	52	29.6	% تك	9- توجيه جهودات أعضاء فريق العمل من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
				2	8	13	65	37		

مرتفع	04	0.790	4.14	0	4.8	10.4	50.4	34.4	%	10- تساهم فرق العمل بتبادل الأفكار مع الزملاء الجدد دون تحفظ لتحسن أداء.
				0	6	13	63	43	تك	
مرتفع		0.58834	4.1133	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أعلاه ان إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده التطور الجماعي في المجال التكنولوجي في جامع محمد خيضر يعبر عنه بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.1133) وهو يقع ضمن الفئة (3.41 إلى 4.20) من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "مرتفع" المقابل المستوى المرتفع لتحكم في تكنولوجيا كما نلاحظ إن الانحراف المعياري بلغ (0.58834).

ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد التطور الجماعي في المجال التكنولوجي حسب درجة الموافقة المستجوبين كالاتي:

- جاءت العبارة رقم(7): (فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريق للتعلم.) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره 4.22 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق جدا والذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" جدا وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.799).
- جاءت العبارة رقم(8): (تكامل أدوار فرق العمل يسمح بالتطور الجماعي في المجال التكنولوجي.) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (4.18) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق الذي دل على درجة الموافقة "متوسط" وقد قدر الانحراف المعياري بـ(0.910).
- جاءت العبارة رقم(6): (وجودك في فريق العمل يسمح لك بتبادل الأفكار والتجارب مع زملائك في العمل.) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (4.16) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.856).

• جاءت العبارة رقم(10): (تساهم فرق العمل بتبادل الأفكار مع الزملاء الجدد دون تحفظ لتحسن أداء) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (4.14) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى "محايد" الذي يدل على درجة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ(0.790).

• جاءت العبارة رقم (9): (توجيه مجهودات أعضاء فريق العمل من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، بمتوسط حسابي قدره (4.02)وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى خيار "مرتفع" الذي يدل على درجة الموافقة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.898).

• جاءت العبارة رقم(5): (يقدم أعضاء الفريق المساعدة لبعضهم البعض في المجال التكنولوجي.) في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، بمتوسط حسابي قدره (96.3) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى "موافق" الذي يدل على درجة "مرتفع" وقد قدر الانحراف المعياري بـ(962.0).

بصفة عامة نجد أن أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على اغلب العبارات مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي بمستوى مرتفع , يعني انه كلما كان متوسط الحسابي مرتفع(4.1133) لعبارات المؤشر كلما كان مدى التثشت في الإجابات العبارات المؤشر صغيرا أي(انحراف المعياري 0.58834) وهذا يدل على أن وجود التطور الجماعي داخل المؤسسة.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأبعاد إستراتيجية فرق العمل كالاتي:

3-4 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص باستراتيجية فرق العمل.

الجدول 21: نتائج تحليل استراتيجية فرق العمل ككل مرتبة حسب المتوسطات الموافقة

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
التحكم في تكنولوجيا	3.7420	0.61968	02	مرتفع

مرتفع	01	0.58834	4.1133	التطور الجماعي في مجال التكنولوجي
مرتفع	-	0.51168	3.9648	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن أفراد عينة الدراسة اجمعوا على تحقق محور فرق العمل ،حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.64) وانح ارف معياري (0.511) وهذا بمستوى مرتفع، وجاء التطور الجماعي في المرتبة الأولى ،وفي المرتبة الثانية التحكم في التكنولوجيا.

4-4 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاص بمحاور التدريب والتكوين وفرق العمل.

الجدول 22 : نتائج تحليل محاور التدريب والتكوين وفرق العمل

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
محور التدريب				
التحكم في التكنولوجيا	3.3173	1.07585	5	متوسط
مواكبة التطورات التكنولوجية	3.2773	0.97802	7	متوسط
تجديد مهارات المتقادمة	3.4560	0.79822	3	مرتفع
محور التكوين				
مواكبة التطورات	3.4060	0.92057	4	متوسط
التحكم في التكنولوجيا	3.2912	0.83492	6	متوسط
محور فرق العمل				

التحكم في تكنولوجيا	3.7420	0.61968	02	مرتفع
التطور الجماعي في مجال التكنولوجيا	4.1133	0.58834	01	مرتفع
المجموع	3.5541	0.46821		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج spss.

تظهر النتائج الموضحة من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن كل مؤشرات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية يعبر عنها بدرجة من الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحاور (3.55) من و التي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى "المرتفع" حيث :

- جاء مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي في المرتبة الأولى حيث حقق متوسط حسابي (4.113) وانحراف معياري قدره (0.468) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "مرتفعة" مما يعكس مدى تمكين استراتيجية فرق العمل في تحقيق مؤشر التطور الجماعي في المجال التكنولوجي لاعتبارها استراتيجية لفعالة لمواجهة التغيرات التكنولوجية.
- جاء مؤشر التحكم في تكنولوجيا في المرتبة الثانية حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.742) وانحراف معياري قدره (0.619) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "مرتفعة" مما يدل على أن استراتيجية فرق العمل لها دور في تحقيق مؤشر التحكم في التكنولوجيا التي تؤدي إلى مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
- جاء مؤشر تجديد المهارات المتقدمة في المرتبة الثالثة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.456) وانحراف معياري قدره (0.798) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن استراتيجية التدريب لها دور في تحقيق مؤشر تجديد المهارات المتقدمة الذي يسمح بمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
- جاء مؤشر مواكبة التطورات في المرتبة الرابعة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.406) وانحراف معياري قدره (0.920) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "متوسطة" مما يدل على ان استراتيجية التكوين لها دور في تحقيق مؤشر مواكبة التطورات الذي يؤدي الى مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
- جاء مؤشر التحكم في التكنولوجيا في المرتبة الخامسة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.3173) وانحراف معياري قدره (1.075) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "متوسطة" مما يدل على أن استراتيجية التكوين لها دور في تحقيق مؤشر التحكم في التكنولوجيا الذي يسمح بمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

- جاء مؤشر التحكم في تكنولوجيا في المرتبة السادسة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.291) وانحراف معياري قدره (0.834) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "متوسطة" مما يدل على أن استراتيجية التكوين لها دور في تحقيق مؤشر التحكم في التكنولوجيا الذي يسمح بمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
- جاء مؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية في المرتبة السابعة حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.277) وانحراف معياري قدره (0.978) وهذا يعني أن هذه العبارة لها درجة موافقة "متوسطة" مما يدل على أن إستراتيجية التدريب لها دور في تحقيق مؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية الذي يسمح بمواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
- مما سبق عرضه من نتائج نتوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق كل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية .

المطلب الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

من كل ما تقدم من عرض للبيانات، نتوصل إلى استخلاص النتائج التالية:

1-5 نتائج التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة: بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لأفراد

العينة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن المجتمع المبحوث كان غالبية من جنس الذكور بنسبة قدرت 88%.
- غالبية المبحوثين يتمركزون في الفئة العمرية [21-30] سنة ، بنسبة قدرت ب 40% وهو مؤشر ايجابي يدل فئة عمرية حيوية تتمتع بالخبرة مما يجعلها قادرة على إدراك التحديات المعاصرة واستشراف واقع المؤسسات المدروسة.
- أن المجتمع المبحوث يتمتع بخبرة، حيث أن غالبية المبحوثين لديهم خبرة مهنية ما بين [5-10] سنة ، بنسبة قدرت ب (32.8%) و هو مؤشر ايجابي يدل على تمتع أفراد مجتمع الدراسة بخبرة لا بأس بها تمكنهم من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
- أن كل الأفراد المبحوثين هم من حملة الشهادات العلمية، و قد توزعت المؤهلات العلمية بين شهادة متوسط، ثانوي ، تكوين مهني، جامعي، وكانت أهم فئة حملة شهادة متوسط بنسبة (64.50%) وهذا مؤشر سلبي، يدل على عدم توفر الكفاءات المؤهلة الضرورية بشكل كافي بالمؤسسة المدروسة؛
- غالبية المبحوثين يتمركزون ضمن وظيفة العون التنفيذي بنسبة (75.2%)، اما باقي المبحوثين فيتمركزون ضمن وظيفة عون تحكم واطار وهذا بالنسبة (21.6 %) و (3.2%) وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المنظمة.

بعد إجرائنا لعملية التحليل الإحصائي للبيانات التي وردت في الاستبيان ، نحاول في هذا المبحث عرض ومناقشة مختلف النتائج التي تم التوصل إليها انطلاقاً من التحليل الإحصائي السابق ووفقاً لملاحظتنا الميدانية ، وهذه النتائج المتوصل إليها ساهمت بشكل كبير في معالجة الإشكالية والأسئلة التي تفرعت منها.

5-2 النتائج الخاصة بمحور التدريب:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين اجمعوا على تحقق محور التدريب حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري قدره (0.608) وهذا بمستوى "متوسط"، وبالتالي تظهر النتائج المتعلقة بمحور التدريب أنها منطقية إلى حد بعيد، فالعملية التدريبية هي التي توفر للمؤسسات إمكانية إكساب مواردها البشرية المهارات المطلوبة لأداء الوظائف، وكذا مواجهة التغيرات والتطورات في هذا الجانب وهذه العملية تختلف باختلاف مكان إجرائها كما تستخدم فيها العديد من الوسائل ويشرف عليها العديد من الأفراد المؤهلين لذلك. حيث تحقق مؤشر التحكم في التكنولوجيا الخاص بمحور التدريب وهو ما يعني استراتيجية التدريب تمكن مواجهة التغيرات التكنولوجية.

كما تحقق أيضاً مؤشر مواكبة التطورات التكنولوجية وهو ما يعني أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية.

كما تحقق أيضاً مؤشر تجديد المهارات المتقدمة وهو ما يعني أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة، خاصة ما جاء في الفصل الثاني استراتيجيات مفاهيم الدراسة، حيث يقصد بتدريب الأفراد العاملين على أنه " انه تأهيل وتعليم وتعريف الأفراد العاملين بالمهام والوظائف الموكلة إليهم والمستلزمات الضرورية لذلك من أجل نجاح العمل".

كما عرفه Pierre casse بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية و وسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية ، الشيء الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات.

واتفقت كذلك مع ما يقدمه التعريفين حول التدريب من حيث كونه:

- 1- عملية مدروسة يهتم بتغيير السلوك المهني والوظيفي للموارد البشرية داخل المنظمة بشكل إيجابي.
- 2- يعمل التدريب على تعليم الفرد المهارات والمعارف الوظيفية التي يحتاجها لممارسة مهامه داخل المنظمة.
- 3- يهدف التدريب إلى رفع مستويات الأداء داخل المنظمة وهذا من شأنه أن يحقق للمنظمة أهدافها.

أما من جانب الدراسات السابقة اتفقت نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم (مدوري نور الدين، 2011) ، كانت الدراسة قد توصلت إلى أن:

- أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد، لذلك عملت إدارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواكبة التغيرات البشرية من أجل تحسين أدائها.
- أن مستوى الأداء متوسط ويتجه نحو الأفضل من حيث يمكن تجاوز صعوبات التأقلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والسبب لفعالية برامج التدريب المقدمة بالدرجة الأولى، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- أن القدرات والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد كثيرا في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- التأكيد على أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها، لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

كما اتفقت نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة " دور التكنولوجيا في تفعيل وظيفة الموارد البشرية دراسة ميدانية بمقر وكالة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية، (للباحثة لامية تركي، 2016) كانت الدراسة قد توصلت إلى أن الجامعات محل الدراسة:

- أن التدريب يمارس دوار مهما في المؤسسة خاصة التدريب على وسائل التكنولوجيا الحديثة، حيث خصصت لهم أساليب تدريب متنوعة على حسب مستوياتهم وحاجاتهم لهذه العملية؛
- إلى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في تفعيل وترشيد طرق البرامج التدريبية للموارد البشرية من خلال أساليبها المتعددة والتي تعتمد عليها لتحقيق أهداف التدريب، لما لها من مزايا في رفع كفاءة التدريب والسرعة في الأداء والتنظيم.

3-5 النتائج الخاصة بمحور التكوين:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين اجمعوا على تحقق محور التكوين حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (0.920) وهذا بمستوى "متوسط"، تظهر النتائج المتعلقة بمحور التكوين أنها منطقية إلى حد بعيد، فالعملية التكوينية هي التي توفر للمؤسسات إمكانية إكساب مواردها البشرية المهارات المطلوبة لأداء الوظائف، وكذا مواجهة التغيرات والتطورات في هذا الجانب.

حيث تحقق مؤشر مواكبة التطورات الخاص بمحور التكوين وهو ما يعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمكن مواجهة التغيرات التكنولوجية.

كما تحقق أيضا مؤشر التحكم التكنولوجية وهو ما يعني أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية.

اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة، خاصة ما جاء في الفصل الثاني مفاهيم، انه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.

واتفقت كذلك مع ما قدمه التعريف حول التكوين من حيث كونه:

1- نشاط مستمر يهتم بإحداث تغيير غير إرادي في سلوك الفرد داخل المنظمة بشكل إيجابي.

2- يعمل التكوين على تزويد الفرد بالمهارات والمعارف الضرورية التي يحتاجها لممارسة مهامه داخل المنظمة.

3- يهدف التكوين إلى رفع مستويات الأداء داخل المنظمة وهذا من شأنه أن يحقق للمنظمة أهدافها.

5-4 النتائج الخاصة بمحور فرق العمل:

توصلت دراستنا إلى أن المبحوثين اجمعوا على تحقق محور فرق العمل حيث حقق متوسط حسابي قدره (3.742) وانحراف معياري قدره (0.619) وهذا بمستوى مرتفع ، " تظهر النتائج المتعلقة بمحور فرق العمل أنها منطقية إلى حد بعيد ، ففرق العمل هي التي توفر للمؤسسات إمكانية إكساب مواردها البشرية المهارات المطلوبة لأداء الوظائف وذلك من خلال احتكاك العاملين مع بعضهم البعض، وكذا مواجهة التغيرات والتطورات في هذا الجانب.

حيث تحقق مؤشر التحكم في تكنولوجيا الخاص بمحور فرق العمل وهو ما يعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمكن مواجهة التغيرات التكنولوجية .

كما تحقق أيضا مؤشر تطور الجماعي في المجال التكنولوجي وهو ما يعني أن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية.

اتفقت هذه النتائج مع ما أوردناه في الإطار النظري للدراسة، خاصة ما جاء في الفصل الثاني ، حيث عرفت على أنها " نمط تعاوني للأداء والانجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بين الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصال، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة الموارد البشرية في صناعة النجاح ومنحهم مجالا أوسع في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية ، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

كذلك اتفقت ما يقدمه التعريف حول فرق العمل من حيث كونها:

- هي عملية مدروسة تهتم بتغيير سلوك الموارد البشرية داخل المنظمة؛
- تعمل فرق العمل على إكساب الفرد المهارات والخبرات التي يحتاجها لممارسة مهامه داخل المنظمة؛

- تهدف فرق العمل الى تحسين العلاقات بين العاملين ورفع مستويات الأداء داخل المنظمة وهذا شأنه أن يحقق للمنظمة أهدافها.

المطلب السابع: مناقشة فرضيات الدراسة:

6-1 الفرضية الفرعية الأولى: تمكن استراتيجية التدريب لجامعة محمد خيضر ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها .

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي:

- استراتيجية التدريب مكنت من تجديد المهارات المتقدمة بمستوى مرتفع وهذا بمتوسط حسابي قدره

(3.4560) وانحراف معياري قدره (0.7982) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر .

- استراتيجية التدريب مكنت من التحكم في التكنولوجيا بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي

قدره (3.3173) وانحراف معياري قدره (1.07585) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر .

- استراتيجية التدريب مكنت من مواكبة التطورات التكنولوجية بمستوى متوسط وهذا بمتوسط حسابي

قدره (3.2773) وانحراف معياري قدره (0.97802) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر .

- وبهذا يمكن قبول الفرضية الأولى أي أن استراتيجية التدريب مكنت مؤسسة جامعة محمد خيضر ، من

مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

2-6 الفرضية الفرعية الثانية: تمكن استراتيجية التكوين لجامعة محمد خيضر ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها.

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي:

- استراتيجية التكوين مكنت من مواكبة التطورات وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.4060) وانحراف معياري

قدره (0.92057) بمستوى متوسط وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر .

- استراتيجية التكوين مكنت من التحكم في التكنولوجيا وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.2912) وانحراف

معياري قدره (0.83492) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر .

- وبهذا يمكن قبول الفرضية الثانية أي أن استراتيجية التكوين تمكن جامعة محمد خيضر من مواجهة

التغيرات التكنولوجية في بيئتها بمستوى متوسط.

6-3 الفرضية الفرعية الثالثة: تمكن استراتيجية فرق العمل لجامعة محمد خيضر ، من مواجهة التغيرات

التكنولوجية في بيئتها.

كانت النتائج المحصل عليها بخصوص هذه الفرضية كما يلي:

• استراتيجية فرق العمل ساعدت على التطور الجماعي في مجال التكنولوجيا وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.1133) وانح ارف معياري قدره (0.58834) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر .

• استراتيجية فرق العمل مكنت من التحكم في التكنولوجيا وهذا متوسط حسابي قدره (3.7420) وانحراف معياري قدره (0.61968) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على تحقق هذا المؤشر .

• وبهذا يمكن قبول الفرضية الثالثة أي أن استراتيجية فرق العمل مكنت جامعة محمد خيضر من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها وهذا بمستوى مرتفع.

مناقشة الفرضية الرئيسية:

4-6 مناقشة الفرضية الرئيسية:

كانت الفرضية الرئيسة التي انطلقنا منها " تمكن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المطبقة على العمال جامعة محمد خيضر ، من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها " .وقد توصلنا مما سبق من مناقشة للنتائج والفرضيات الفرعية أن كل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد تحققت في المؤسسة محل الدراسة بالتالي يمكن قبول الفرضية الرئيسية التي انطلقنا منها والاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة (هل تمكن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المطبقة على العمال ،جامعة محمد خيضر من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها؟).

المطلب الثامن التوصيات:

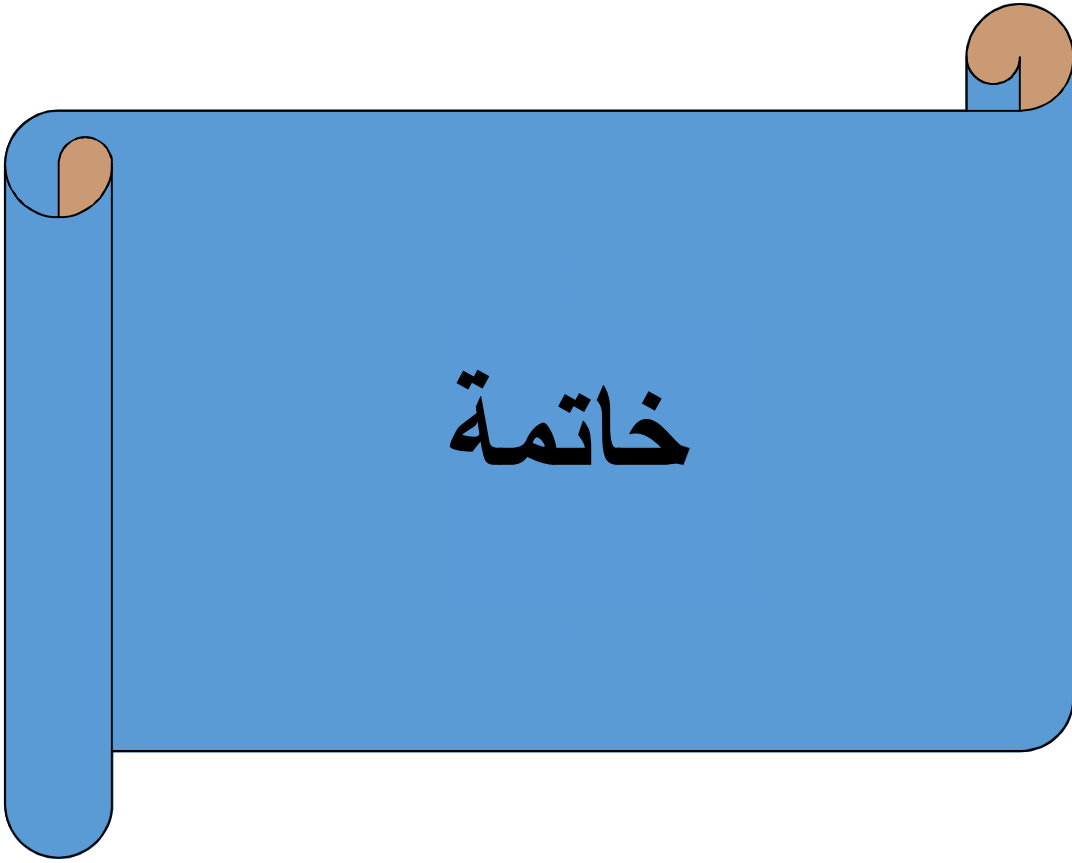
- من الأفضل العمل على تحسين ظروف العمل، وخلق مناخ ملائم للعمل الجماعي داخل الجامعة.
- يجب تحديد الاحتياجات التدريبية والتكوينية بدقة لأن الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات التي تظهر في الوقت الحاضر والتخلص منها في الوقت المناسب.
- ضرورة الاطلاع على المستجدات الحديثة، والعمل على اقتناء المناسب منها والجديد.
- الاهتمام باستخدام أحدث الأجهزة التقنية في عمل المنظمة.
- من الأفضل إجراء التدريب والتكوين قبل الشروع في اقتناء التكنولوجيا.

المطلب التاسع: أفاق الدراسة:

- وفي الأخير يمكن اعتبار هذا البحث انطلاقا لدراسة بحوث أخرى وفتح أفاق علمية جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب إثراء والتجديد، لذا نقترح المواضيع الآتية:
- تمكين الموارد البشرية لنهوض بالمؤسسة؛
 - تفعيل الكفاءات البشرية من منظور الميزة التنافسية،
 - دور التكنولوجيا في تفعيل إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

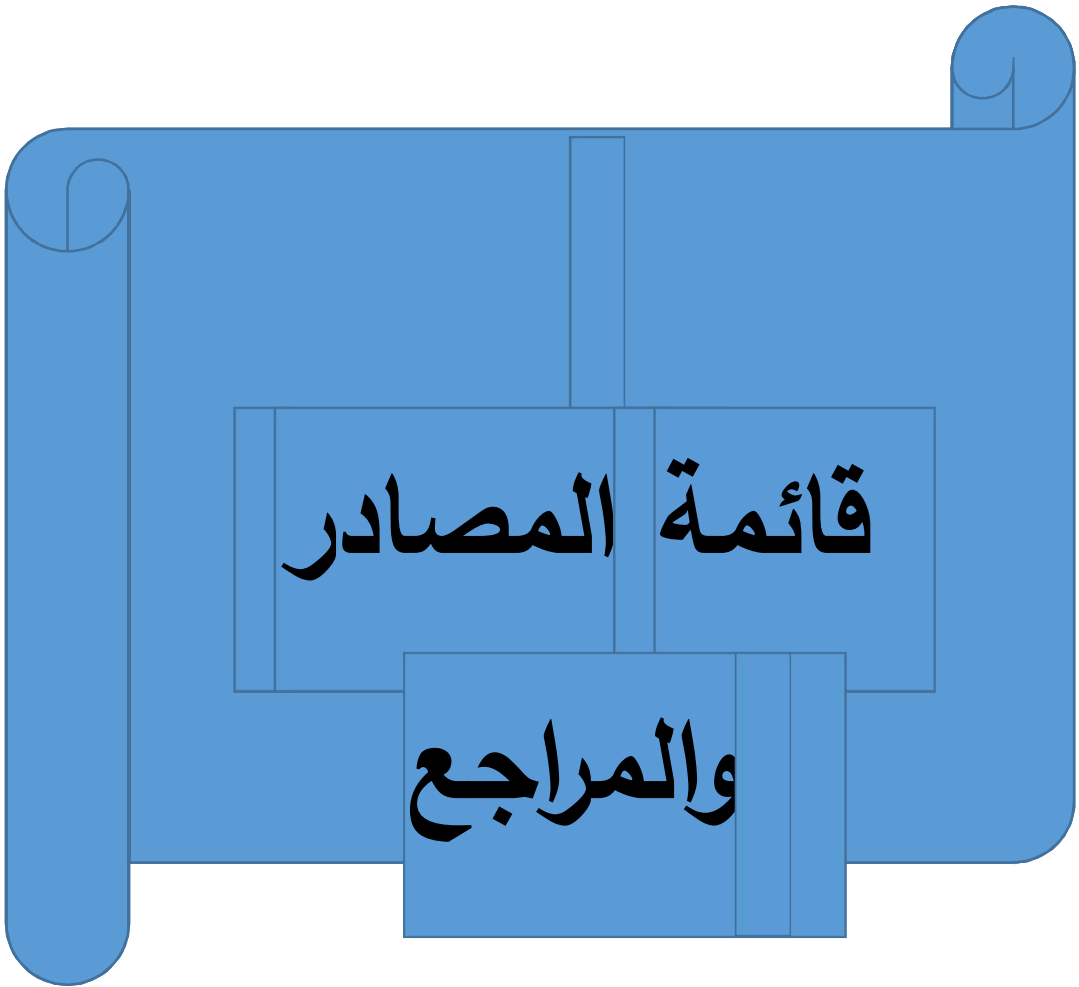
تضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية لجامعة محمد خيضر الذي كان الهدف منها التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية، ويعد تدعيما للفصول السابقة ، حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات وهذا بعد ما تم توزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية ، وتحليله باستخدام برنامج spss.



الخاتمة

استعرضت هذه الدراسة من خلال فصولها الثلاث على مختلف ما كتب في موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، حيث تم الاعتماد على مختلف الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع ،وتحديد مختلف الأطر التي تحدد مجالاته ومؤشرات قياسه وأبعاده وسبل تحسينه ، كما تناولت هذه الدراسة فصل بيئة المنظمة ، ويتضمن هذا الفصل مختلف العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء المنظمة ، حيث اهتمت بتحليل أبعاد وخصائص البيئة التي تساهم في تقليل حالات عدم التأكد وتوفير المعلومات اللازمة لصانعي القرار، وزيادة القدرة على التحكم في البيئة من خلال حلقات الربط بين المنظمة والبيئة ، وكذلك وضع مجموعة من استراتيجيات لتعامل معها ،كما اهتمت هذه الدراسة بدور التكنولوجيا في المنظمة ، للمساهمة في تحقيق الأداء المتميز وتعزيز مراكزها التنافسية ومواكبة التغيرات السريعة في بيئة المنظمة مما وجب عليها اقتناء التكنولوجيا المناسبة، مما يتوجب عليها وضع إدارة متخصصة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية وتحديد مختلف استراتيجياتها ، حيث يظهر دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ضمان وتزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات قدرات ومهارات عالية ،مناسبة لتأدية مهامها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. حيث نجد مجموعة من استراتيجيات الإدارة الموارد البشرية من أهمها استراتيجية التدريب، التكوين التحفيز ،وفرق العمل التي تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات والتطورات التي تواجهها في بيئة العمل. حاولت هذه الدراسة من خلال اشكالياتها المطروحة ومتمثلة فيما يلي : هل تمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة على العمال، جامعة محمد خيضر من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئتها ؟ وتحديد مختلف الاستراتيجيات التي من شأنها مواجهة والتغيرات التكنولوجية ،كما اهتمت ببيئة وعلاقتها بالمنظمة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن استراتيجية التدريب، التكوين، فرق العمل، تمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.



Lyès GHEDDACHE. (2012). Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Etude du Comportement Stratégique de l'Entreprise Familiale. Faculté des Sciences Economiques, Algérie: Université Mouloud MAMMERRI de Tizi Ouzou.

Alain DESREUMAUX, Xavier LECOQ, Vanessa WARNIER. (2006). *Stratégie: Synthèse de Cours et Exercices Corrigés, Collection Synthex*. Paris, France: Pearson Education.

Contrôle de Gestion et Choix Stratégiques. (1998). Encyclopédie Delmas pour la Vie des Affaires. , Paris, France: Ed. Dalloz.

E. Michael PORTER. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, U.S.A: Ed. Free Press.

Jay B. BARNEY. (2011). *Strategy for Business*. B 300 Part B, AOU: Fall Semeste.

احمد يوسف دودين. (2012). *ادارة الاعمال الحديثه*. الاردن: دار اليازوري.

اسامه خيرى. (2012). *ادارة الابداع و الابتكارات*. عمان، الاردن: دار الراية.

الجمهوريه الجزائريه الجريده الرسميه . (2003). قانون رقم 03-10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

الطيب داودي. (2007). اثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية. *مجلة الباحث* (5)، الصفحات 39-44.

الهاشمي بن واضح. (2013-2014). مذكرة دكتوراه بعنوان: تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.

ايمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي. (2014). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار اليازوري.

بثينة محمد علي المحتسب طالب محمد عوض. (2010). التنافسية والتنمية. منشورات الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، قسم إقتصاد الأعمال، الجامعة الأردنية، الاردن: تأليف المؤسسة الافتراضية للأنكتاد.

بثينة محمد علي المحتسب طالب محمد عوض. (2010). التنافسية والتنمية.

براهيم بختي. (2002-2003). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، بعنوان: دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر. قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

بلغول السنوسي. (2011-2012). مذكرة ماجستير بعنوان: ادماج إستراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كلية الحقوق و العلوم التجارية، مستغانم، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.

بن جدو بن علي. (2014-2015). مذكرة ماجستير بعنوان: الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر: جامعة امحمد بوقرة.

بن فايد فاطمة الزهراء. (2011). مذكرة ماجستير بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر: جامعة محمد بوقرة.

بوكرش بسمة. (2011-2012). مذكرة ماجستير بعنوان: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة. كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، عنابة، الجزائر: جامعة باجي مختار.

ثابت عبد الرحمان الادريسي. (2003). *الاداره الاستراتيجية (الاسس و الاصول العلمية)*. مصر: الدار الجامعية.

حريق خديجة. (2010-2011). مذكرة ماجستير بعنوان: إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر: جامعة ابوبكر بلقاند.

حسين حريم. (2009). *إدارة المنظمات*. الاردن: دار الحامد لنشر والتوزيع.

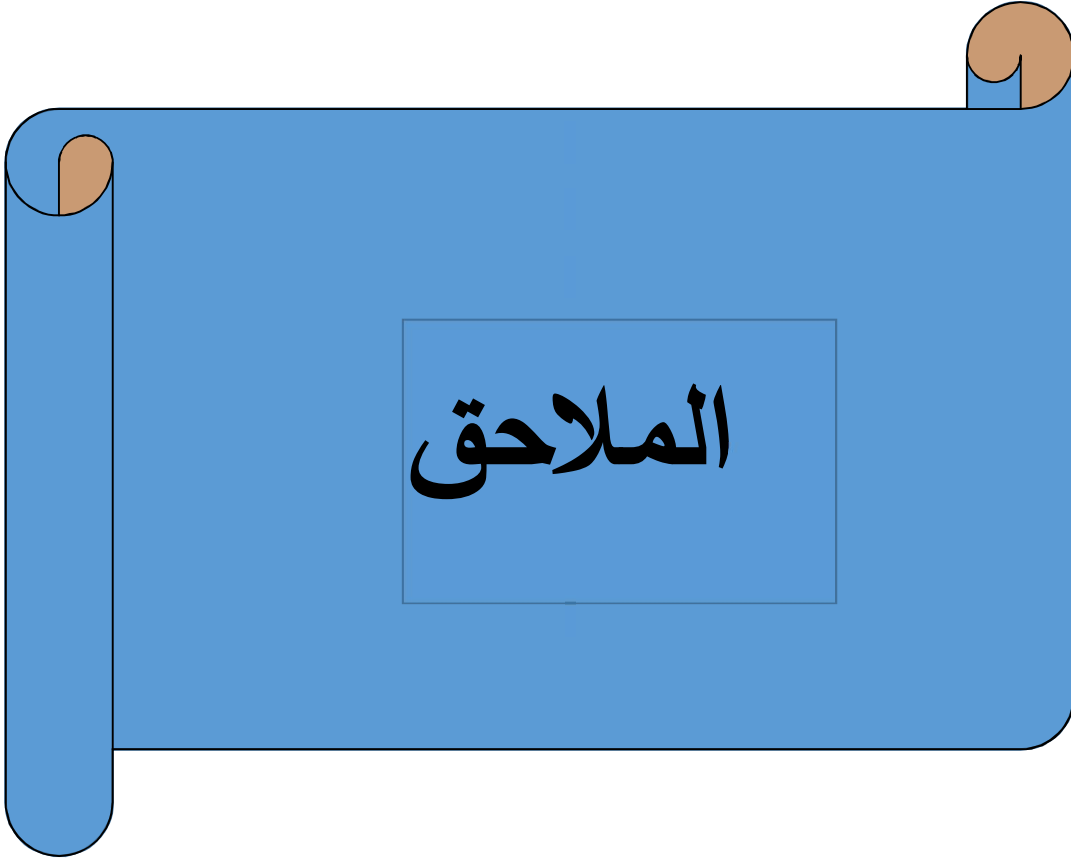
حلاب كمال، إحسان دهش، كاظم طاهر الحسيني. محمود داخل. (2013). *فرق العمل*. عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حنا نصر الله. (2009). *ادارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار الزهران.

حويو فضيلة. (2004-2005). مذرة ماجستير بعنوان: ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، الجزائر: جامعة الجزائر.

- خديجة بوخریصة. (2015). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير). وهران: جامعة وهران.
- خليفة علي الشوقي. (2018). مذكرة ماجستير بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. كلية تدريب الضباط، البحرين: الأكاديمية الملكية للشرطة.
- زواو ضياء الدين. (2012-2013). مذكرة ماجستير بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- سي. بي. راو، ترجمة: عبد الحكم الخزامي. (2003). *العولمة: الكونية وأبعادها الإدارية*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، صونية كيلاني. (2006-2007). مذكرة ماجستير بعنوان: مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الاداره الاستراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- طارق السويدان. (2001). *قيادة السوق*. بيروت، لبنان: دار ابن حزم للطباعة.
- عبد الرحمان القرني. (2007). كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيله، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- عبد الرزاق بن حبيب. (2000). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد السلام أبو قحف. (1993). *اقتصاديات الاعمال*. القاهرة: المكتب العربي والحديث.
- عبد الكريم هاجر مسعودة. (2016-2017). اطروحة دكتوراه بعنوان: التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- عبد الله حكمت النفار نجم العزاوي. (2007). *إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات iso14000)*. الاردن: دار المسيرة.
- علاوي نصيره. (2010-2011). مذكرة ماجستير بعنوان: اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقاند.
- عمار بن عيشي. (2005-2006). مذكرة ماجستير بعنوان: دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات العاملين. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مسيله، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- عمر صخري. (2003). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- فالتة اليمين. (2012-2013). مذكرة دكتوراه بعنوان: اليقظة و اهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- فالي رمضان. (2010-2011). مذكرة ماجستير بعنوان: انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة، الجزائر: جامعة باجي مختار.
- فلاح حسن الحسيني. (2000). *الاداره الاستراتيجية*. الاردن: دار وائل للنشر.
- فلاح حسين عدي الحسيني. (2006). *الاداره الاستراتيجية*. الاردن: دار وائل.
- فوزي شعبان مذكور. (1999). *الإدارة الإستراتيجية*. مصر: القاهرة.
- فيروز بوزورين. (2016-2017). مذكرة دكتوراه بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- قوراية بليشير. (2015). مذكرة نيل شهادة ماجستير بعنوان نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة محند اولحاج البويرة.
- كرغلي اسماء. (2013-2014). مذكرة ماجستير بعنوان: اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر: جامعة امحمد بوقره.
- كمال تيميزار. (2013-2014). مذكرة ماجستير بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي للمورد البشرية في تحقيق اهداف المؤسسة. كلية الحقوق والعلوم الانسانية، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). *إدار المنظمات*. عمان: دار الميسره.

- ماجد عبد المهدي مساعده. (2013). *إدار المنظمات*. عمان: دار الميسره.
- مانع صبرينة: (2015). اطروحة دكتوراه بعنوان: أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- مجيد الكرخي. (2009). *التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي*. الاردن: دار المناهج.
- محفوظ احمد جودة. (2014). *إدار الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار وائل.
- محمد السعيد أوكيل. (1995). *نشاطات ووظائف المؤسسة الصناعية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد العيد ختيم. (2009). مذكرة ماجستير، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز. المسيلة، تخصص الإستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- محمد العيد ختيم. (بلا تاريخ). مذكرة ماجستير إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز. قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، مسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- محمد المحمدي الماضي. (1994). *السياسات الإدارية*. مصر: مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة.
- محمد بن احمد بن محمد الفزاري. (2009). مذكرة دكتوراه بعنوان: اثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية. كلية الاقتصاد، سورية: جامعة تشرين.
- محمد حباينة. (2011-2012). اطروحة دكتوراه. دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- محمود بوقطف. (2013-2014). مذكرة ماجستير بعنوان: التكوين أثناء الخدمة دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- مدوري نور الدين. (2010-2011). مذكرة ماجستير بعنوان: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
- مصطفى محمود أبو بكر. (2000). *التفكير الإستراتيجي واعداد الخطة الإستراتيجية*. مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- مصطفى محمود أبو بكر. (2004). *المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- منال خلف الله جبارة الله حمد. (2015). اطروحة دكتوراه بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان: جامعة الرباط الوطني.
- ناديه العارف. (2003). *الإدارة الإستراتيجية*. مصر: الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد. (2013). *الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الاردن: دار اليازوري.
- نور الدين شنوفي. (2004-2005). أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم، الجزائر: جامعة الجزائر 3،.
- وائل محمدصبحي طاهر منصور الغالبي. (2007). *الاداره لاستراتيجية: منظور منهجي متكامل* (المجلد 1). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- وفاء برهان برقاوي. (2013). *ادارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات*. عمان، الاردن: حاملة للدراسات الجامعية.



الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بعنوان:

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر _ تخصص إدارة أعمال_

إعداد الطالب:

بن عريب محمد رضا

تحت إشراف الدكتور:

ربييع مسعود

السلام عليكم ورحمة الله ،

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في مواجهة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملئ الاستمارة بالإجابة على العبارات، من خلال وضع العلامة (X) في الخانات التي تعبر عن آرائكم، علما ان المعلومات التي سيتم تجميعها سنستعملها بسرية تامة ولن تستخدم إلا الأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

1-الجنس:

من 21 الى 30 سنة

2- السن اقل من 20 سنة

من 41 الى 50 سنة

من 31 الى 40 سنة

أكثر من 51 سنة

3-المستوى التعليمي:

ثانوي

متوسط

تكوين مهني

جامعي

4- الخبرة المهنية:

من 5 سنوات الى 10 سنة من

اقل من 5 سنوات

من 16 الى 20 سنة من

11 سنة الى 15 سنة

21 سنة فما فوق

5-الوظيفة:

عون تنفيذي

عون تحكم

إطار

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: استراتيجية التدريب

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
التحكم في التكنولوجيا						
01	مكنك التدريب من القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.					
02	ساهم التدريب في زيادة تفاعلك مع التقنيات الحديثة.					
03	من خلال التدريب تمكنت من استعداد لمهام فنية وتقنية أعلى.					
مواكبة التطورات التكنولوجية						
04	التدريب سمح لك من مسايرة التطور التكنولوجي المتعلق بمجال عملك.					
05	ساهم التدريب في تتبعك لكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة منطقتك .					
06	مكنك التدريب من الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال التكنولوجي محليين ودوليين .					
تجديد المهارات المتقدمة						
07	مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي.					
08	من خلال التدريب ازادته قدرتك على التحكم في الوسائل والآلات في مجال عملك.					
09	تجد نفسك من خلال التدريب قادرا على مواجهة كل التغيرات التقنية الطارئة في مجال عملك.					
10	التدريب يسمح لك بمعالجة النقص في المجال التكنولوجي.					

المحور الثاني: استراتيجية التكوين.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------	----------	----------------	-------	-------	--------------	-----------------------

مواكبة التطورات					
					01 مكنك التكوين من التعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال عمل منظمتك.
					02 من خلال التكوين ازدت معارفك حول التكنولوجية والتقنيات الجديدة في مجال عمل منظمتك .
					03 سمحت لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجية بمجال عملك.
					04 مكنك التكوين من التحكم بالمعدات والوسائل التقنية في عملك.
التحكم في التكنولوجيا					
					05 سمح لك التكوين من تنمية قدراتك الذهنية و المعرفية في المجال التقني.
					06 ساعد التكوين في قدرتك على الإبداع والابتكار في المجال التكنولوجي.
					07 سمحت لك التكوين من الاحتكاك بمتخصصين وخبراء بالمجال التقني مما يجعلك دائم الاطلاع على التغيرات في بيئة المنظمة.
					08 مكنك التكوين من التأقلم مع أي تغير في المجال التكنولوجي.
					09 ساهم التكوين في تطوير أساليب عملك بمواكبة التطورات العالمية
					10 ساعد التكوين على مسايرة منظمتك للتطورات التقنية.

المحور الثالث: استراتيجية فرق العمل .

الرقم	العبارات	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
		تماما	موافق	محايد	غير موافق	تماما

التحكم في التكنولوجيا					
				01	تمكن فرق العمل من التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
				02	تساعد فرق العمل من تدارك الفجوة بين المنظمة وبيئتها في المجال التكنولوجي.
				03	تسمح فرق العمل بالتعلم الجماعي في المجال التكنولوجي.
				04	التعاون بين أعضاء فرق العمل يسمح بتبادل المعارف التقنية بين الأفراد.
التطور الجماعي في المجال التكنولوجي					
				05	يقدم أعضاء الفريق المساندة لبعضهم البعض في المجال التكنولوجي.
				06	وجودك في فريق العمل يسمح لك بتبادل الأفكار والتجارب مع زملائك في العمل.
				07	فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل كون ذلك طريقاً للتعلم .
				08	تكامل أدوار فرق العمل يسمح بالتطور الجماعي في المجال التكنولوجي.
				09	توجيه مجهودات أعضاء فريق العمل من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.
				10	تساهم فرق العمل بتبادل الأفكار مع الزملاء الجدد دون تحفظ لتحسن أداء .

شكراً على تعاونكم

الملحق رقم (02) مخرجات برنامج spss.

1- ألفا كرو نباخ للاستمارة ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,843	30

2- ألفا كرو نباخ للمحور الأول (التدريب)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,861	10

3- ألفا كرو نباخ للمحور الثاني (التكوين)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,794	10

4- ألفا كرو نباخ للمحور الثالث (فرق العمل)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	10

دارسة خصائص عينة الدراسة

1- متغير الجنس:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	110	88,0	88,0	88,0
	انثى	15	12,0	12,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

2- متغير السن:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 02 سنة	8	6,4	6,4	6,4
	من 02 إلى 30 سنة	50	40,0	40,0	46,4
	من 31 إلى 40 سنة	49	39,2	39,2	85,6
	من 41 إلى 50 سنة	15	12,0	12,0	97,6
	أكثر من 51 سنة	3	2,4	2,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

3- متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	41	32,8	32,8	32,8
ثانوي	35	28,0	28,0	60,8
تكوين مهني	15	12,0	12,0	72,8
جامعي	34	27,2	27,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

4- متغير الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	32	25,6	25,6	25,6
من 5 إلى 10 سنوات	41	32,8	32,8	58,4
من 11 إلى 51 سنة	37	29,6	29,6	88,0
من 61 إلى 02 سنة	11	8,8	8,8	96,8
من 02 فما فوق	4	3,2	3,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

5- متغير الوظيفة:

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	4	3,2	3,2	3,2
عونتحكم	27	21,6	21,6	24,8
عونتفذي	94	75,2	75,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

6- حساب التكرارات والنسب للمحور الأول لاستمارة الدراسة

1- بعد التحكم في التكنولوجيا:

مكنك التدريب من القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	10	8,0	8,0	8,0
غير موافق	31	24,8	24,8	32,8
محايد	12	9,6	9,6	42,4
موافق	46	36,8	36,8	79,2
موافق تماما	26	20,8	20,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

ساهم التدريب في زيادة تفاعل مع التقنيات الحديثة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	15	12,0	12,0	12,0
غير موافق	33	26,4	26,4	38,4
محايد	21	16,8	16,8	55,2
موافق	43	34,4	34,4	89,6
موافق تماما	13	10,4	10,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

من خلال التدريب تمكنت من الاستعداد لمهام فنية وتقنية أعلى.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	11	8,8	8,8	8,8
غير موافق تاما	21	16,8	16,8	25,6
محايد	15	12,0	12,0	37,6
موافق	47	37,6	37,6	75,2
موافق تماما	31	24,8	24,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

2- بعد مواكبة التطورات التكنولوجية:

التدريب سمح لك من مسايرة التطور التكنولوجي المتعلق بمجال عملك.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	9	7,2	7,2	7,2
غير موافق	31	24,8	24,8	32,0
محايد	21	16,8	16,8	48,8
موافق	43	34,4	34,4	83,2
موافق تماما	21	16,8	16,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	100,0

ساهم التدريب في تتبعك لكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة منظمتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	9	7,2	7,2	7,2
غير موافق	31	24,8	24,8	32,0
محايد	21	16,8	16,8	48,8
موافق	43	34,4	34,4	83,2
موافق تماما	21	16,8	16,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	100,0

مكنك التدريب من الاستفادة من خبارت المتخصصين في المجال التكنولوجي محلين ودولين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	8,0	8,0	8,0
تماما	27	21,6	21,6	29,6
Valides غير موافق	29	23,2	23,2	52,8
محايد موافق	44	35,2	35,2	88,0
غير موافق	15	12,0	12,0	100,0
تماما	125	100,0	100,0	
Total				

3- بعد تجديد المهارات المتقدمة:

مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	11	8,8	8,8	8,8
غير موافق	19	15,2	15,2	24,0
محايد	31	24,8	24,8	48,8
Valides موافق	47	37,6	37,6	86,4
موافق تماما	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

من خلال التدريب ازدة قدرتك على التحكم في الوسائل والآلات في المجال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7		5,6	5,6
غير موافق	16	5,6	12,8	18,4
Valide محايد	23	12,8	18,4	36,8
موافق	53	18,4	42,4	79,2
موافق تماما	26	42,4	20,8	100,0
Total	125	20,8	100,0	

تجد نفسك من خلال التدريب قادر على مواجهة كل التغيرات التقنية الطارئة في المجال
عملك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	8	6,4	6,4	6,4
غير موافق	20	16,0	16,0	22,4
Valide محايد	24	19,2	19,2	41,6
موافق	51	40,8	40,8	82,4
غير موافق تماما	22	17,6	17,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

التدريب يسمح لك بمعالجة النقص في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5		4,0	4,0
تماما		4,0		
غير موافق	21		16,8	20,8
Validé محايد	31	16,8	24,8	45,6
موافق	51	24,8	40,8	86,4
موافق تماما	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

حساب التكرارات والنسب المئوية للمحور الثاني لاستمارة الدراسة.

1- بعد مواكبة التطورات

مكنك التدريب من التعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال عمل منظمتك.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	4,0	4,0	4,0
غير موافق	34	27,2	27,2	31,2
Validé محايد	13	10,4	10,4	41,6
موافق	54	43,2	43,2	84,8
موافق تمام	19	15,2	15,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

من خلال التكوين اذبت معارفك حول التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في مجال عمل منظمتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	11		8,8	8,8
غير موافق	25	8,8	20,0	28,8
Validé محايد	19	20,0	15,2	44,0
موافق	55	15,2	44,0	88,0
موافق تماما	15	44,0	12,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

سمح لك التكوين من استخدام أفضل التكنولوجيا بمجال عملك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	5,6	5,6	5,6
غير موافق	30	24,0	24,0	29,6
Validé محايد	19	15,2	15,2	44,8
موافق	39	31,2	31,2	76,0
موافق تماما	30	24,0	24,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

2- بعد التحكم في التكنولوجيا:

سمح لك التكوين من تنمية قدرتك الدهنية والمعرفية في مجال التقني.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	4,0	4,0	4,0
غير موافق	26	20,8	20,8	24,8
محايد	16	12,8	12,8	37,6
Valide		41,6	41,6	79,2
موافق	52	20,8	41,6	100,0
موافق تماما	26	100,0	20,8	
Total	125		100,0	

ساعد التكوين في قدرتك على الإبداع والابتكار في المجال التكنولوجي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	6	4,8	4,8	4,8
غير موافق	40	32,0	32,0	36,8
محايد	19	15,2	15,2	52,0
Valide		25,6	25,6	77,6
موافق	32	22,4	25,6	100,0
موافق تماما	28	100,0	22,4	
Total	125		100,0	

سمح لك التكوين من الاحتكاك بمتخصصين وخبراء بالمجال التقني مما يجعلك دائم الاطلاع على التغيرات في بيئة المنظمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	4,8	4,8
	غير موافق	36	28,8	33,6
	محايد	19	15,2	48,8
	موافق	41	32,8	81,6
	موافق تماما	23	18,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0

مكنك التكوين من التأقلم مع أي تغير في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	8	6,4	6,4
	غير موافق	37	29,6	36,0
	محايد	21	16,8	52,8
	موافق	45	36,0	88,8
	موافق تماما	14	11,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0

ساهم التكوين في تطوير أساليب عملك بمواكبة التطورات العالمية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	14	11,2	11,2	11,2
غير موافق	31	24,8	24,8	36,0
محايد	21	16,8	16,8	52,8
موافق	45	36,0	36,0	88,8
موافق تماما	14	11,2	11,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

من التحكم بالمعدات والوسائل التقنية. يمكنك التكوين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	5,6	5,6	5,6
غير موافق	26	20,8	20,8	26,4
محايد	27	21,6	21,6	48,0
موافق	49	39,2	39,2	87,2
موافق تماما	16	12,8	12,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

حساب التكرارات والنسب للمحور الثالث للاستمارة الدراسية

1- بعد التحكم في التكنولوجيا:

تمكن فرق العمل من التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	4	3,2	3,2	3,2
غير موافق	17	13,6	13,6	16,8
محايد	42	33,6	33,6	50,4
موافق	45	36,0	36,0	86,4
موافق تماما	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

تساعد فرق العمل من تدارك الفجوة بين المنظمة وبيئتها في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	1,6	1,6	1,6
غير موافق	19	15,2	15,2	16,8
محايد	33	26,4	26,4	43,2
موافق	54	43,2	43,2	86,4
موافق تماما	17	13,6	13,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

تسمح فرق العمل بالتعلم الجماعي في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	1,6	1,6	1,6
غير موافق	12	9,6	9,6	11,2
محايد	19	15,2	15,2	26,4
Valide	55	44,0	44,0	70,4
موافق	37	29,6	44,0	100,0
موفق	37	100,0	29,6	
Total تماما	125		100,0	

التعاون بين أعضاء فرق العمل يسمح بتبادل المعارف التقنية بين الأفراد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	3		2,4	
غير موافق محايد		2,4		
Valide موافق	8		6,4	2,4
موافق	5	6,4	4,0	8,8
Total تماما	65	4,0	52,0	12,8
		52,0		64,8
	44	35,2	35,2	100,0
	125	100,0	100,0	

2- بعد التطور الجماعي في المجال التكنولوجي.

يقدم أعضاء الفريق المساعدة لبعضهم البعض في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	5	4,0	4,0	4,0
غير موافق	6	4,8	4,8	8,8
محايد	12	9,6	9,6	18,4
Valide	68	54,4	54,4	72,8
موافق	68	27,2	54,4	100,0
موافق تماما	34	100,0	27,2	
Total	125		100,0	

وجددك في فريق العمل يسمح لك بتبادل الأفكار والتجارب مع زملائك في العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	1,6	1,6	1,6
غير موافق	5	4,0	4,0	5,6
محايد	10	8,0	8,0	13,6
Valide	62	49,6	49,6	63,2
موافق	62	49,6	49,6	63,2
موافق تماما	46	36,8	36,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل مون تلك طريق للتعلم..

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	7	5,6	5,6	5,6
غير موافق	8	6,4	6,4	12,0
Validé محايد	61	48,8	48,8	60,8
موافق	49	39,2	39,2	100,0
موافق تماما		100,0	100,0	
Total	125			

تكامل ادوار فرق العمل يسمح بالتطور الجماعي في المجال التكنولوجي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	,8	,8	,8
غير موافق	7	5,6	5,6	6,4
Validé محايد	15	12,0	12,0	18,4
موافق	47	37,6	37,6	56,0
موافق تماما	55	44,0	44,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

توجيه مجهودات أعضاء فريق العمل من اجل مواكبة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	2	1,6	1,6	1,6
غير موافق	8	6,4	6,4	8,0
محايد	13	10,4	10,4	18,4
موافق	65	52,0	52,0	70,4
موافق تماما	37	29,6	29,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

تساهم فرق العمل بتبادل الأفكار مع الزملاء الجدد دون تحفظ لتحسين أداء.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	6	4,8	4,8	4,8
محايد	13	10,4	10,4	15,2
موافق	63	50,4	50,4	65,6
موافق تماما	43	34,4	34,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الأول لاستمارة الدراسة

1- بعد التحكم في التكنولوجيا:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مكنك التدريب من القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة.	125	1	5	3,38	1,281
ساهم التدريب في زيادة تفاعلك مع التقنيات الحديثة .	125	1	5	3,05	1,230
من خلال التدريب تمكنت من استعداد لمهام فنية وتقنية أعلى.	125	1	5	3,53	1,274
N valide (list wise)	125				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التحكم	125	1,00	5,00	3,3173	1,07585
N valide (listwise)	125				

2- بعد مواكبة التطورات التكنولوجية:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب سمح لك من مسايرة التطورات التكنولوجية المتعلقة بمجال عملك.	125	1	5	3,29	1,217
ساهم التدريب في تتبعك لكل التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة منضمتك.	125	1	5	3,33	1,169
مكنك التدريب من لاستفادة من خبرات المتخصصين في المجال التكنولوجي محليين ودوليين.	125	1	5	3,22	1,154
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مواكبة التطورات التكنولوجية	125	1,00	5,00	3,277 3	,97802
N valide (listwise)	125				

3- بعد تحديد المهارات المتقدمة:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مكنك التدريب من صقل معارفك القديمة ومواكبة المستجدات في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,32	1,154
من خلال التدريب يزداد قدرتك على التحكم في الوسائل والآلات في مجال العمل.	125	1	5	3,60	1,122
تجد نفسك من خلال التدريب قادرا على مواجهة كالاتغيرات التقنية الطارئة في مجال عملك.	125	1	5	3,47	1,147
التدريب يساهم في معالجة النقص في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,43	1,050
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التدريب	125	1,00	5,00	3,3608	,78749
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تجديد المهارت	125	1,00	5,00	3,4560	,79822
N valide (listwise)	125				

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني لاستمارة الدراسة

1- بعد مواكبة التطورات:

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مكنك التكوين والتعرف على المستجدات التكنولوجية في مجال عمل منظمك . من خلال التكوين بآداب معارفك حول التكنولوجيا	125	1	5	3,38	1,156
يتقن التقنيات الجديدة في مجال عمل منظمك .	125	1	5	3,30	1,179
سمحت لك التكوين باستخدام أفضل التكنولوجيا بمجال عملك .	125	1	5	3,44	1,247
ساعد التكوين على مسايرة منظماتك لتطورات التقنية	125	1	5	3,50	1,202
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مواكبة لتطورات	125	1,00	5,00	3,4060	,92057
N valide (listwise)	125				

2- بعد التحكم في التكنولوجيا:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
سمحا لتكوين منتجية قدر تكالذهنية والمعرفية في المجال التقني.	125	1	5	3,54	1,154
ساعد التكوين في قدر تكالذ الإبداع والابتكار في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,29	1,262
سمحا لتكال التكوين منا الاحتكاك بمتخصصين وخب					
ارء بالمجال التقني مما يجعل كدائما لإطلاع على التغيرات تفصيلية المنظمة.	125	1	5	3,31	1,208
مكننا لتكويننا لتأقلم مع أيتغير في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,16	1,160
ساهمنا لتكوين في تطوير أساليب عملكم وكتابة التطورات العالمية	125	1	5	3,11	1,226
مكننا لتكويننا لتحكم بالمعدات والوسائل التقنية	125	1	5	3,33	1,113
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التحكم B	125	1,00	5,00	3,2912	,83492
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التكوين	125	1,80	4,90	3,3368	,70546
N valide (listwise)	125				

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثالث لاستمارة الدراسة.

1- بعد التحكم في التكنولوجيا:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمكن فرق المعلمنا التحكم في المستجدات التكنولوجية في بيئة المنظمة.	125	1	5	3,43	,995
تساعد فرق المعلمنا التدارك الفجوة بيننا المنظمة وتبينتها في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,52	,964
تسمح فرق المعلمنا التعلم الجماعي في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,90	,987
التعاون بين أعضاء فرق العمل ليس محبباً للمعارف التقنية بين الأفراد.	125	1	5	4,11	,926
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التحكم C	125	2,25	5,00	3,7420	,61968
N valide (listwise)	125				

2- بعد التطور الجماعي في المجال التكنولوجي.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يقدم أعضاء الفريق المساعدة لبعضهم البعض في المجال التكنولوجي.	125	1	5	3,96	,962
وجود كفاءات فريق العمل لمحاكاة الأفكار والتجارب مع زملائهم في العمل.	125	1	5	4,16	,856
فرق العمل تشجع الحوار والمناقشة بين فرق العمل وكذلك كطريقة للتعليم.	125	2	5	4,22	,799
تكامل أدوار فرق العمل لمحاكاة التطور الجماعي في المجال التكنولوجي.	125	1	5	4,18	,910
توجيه جهود أعضاء فريق العمل من أجل كتابة التغيرات التكنولوجية في بيئة المنظمة.	125	1	5	4,02	,898
تساهم فرق العمل بتبادل الأفكار مع زملاءهم في العمل وحفظها بحسن أداء.	125	2	5	4,14	,790
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التطور الجماعي	125	2,00	5,00	4,1133	,58834
N valide (listwise)	125				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
فرق العمل	125	2,30	5,00	3,9648	,51168
N valide (listwise)	125				

حساب المتوسط والانحراف المعياري لاستمارة الدراسة ككل.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
متوسط كلي	125	2,23	4,83	3,554	,4682
N valide (listwise)	125			1	1