

الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة

Contemporary trends in human resource management under modern technologies

أمال سلطان¹، صليحة عشي²



amelsoltan@gmail.com

¹ جامعة باتنة 1، الحاج لخضر (الجزائر)،



saliha.achi@yahoo.com

² جامعة باتنة 1، الحاج لخضر (الجزائر)،

تاريخ الإرسال: 2020-10-31	تاريخ القبول: 2020-11-27
<p>ملخص</p> <p>طالما أن نجاح المنظمات الحديثة يتوقف إلى حد كبير على استجابتها للمتغيرات البيئية، بات على هذه المنظمات تبني مجموعة من الاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية لمواجهة بيئة العمل المتسمة بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، ويتحقق ذلك من خلال استغلال إمكانياتها ومواردها والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية.</p> <p>هذه التحولات تفرض على المنظمات ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفقا لمنظور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي، الذي يمثل أحد أنظمتها الفرعية المسؤولة على إدماج الموارد البشرية، ومساهمتها في إنجاح هذه الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتماشى وتساير التطورات التكنولوجية المتلاحقة.</p> <p>الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي، التكنولوجيا الحديثة.</p> <p>تصنيفات JEL : O15، J24</p>	<p>Abstract</p> <p>As long as the success of modern organizations depends to a large extent on their response to environmental changes, these organizations have to adopt a set of economic and social strategies to confront a rapidly changing and highly competitive work environment, which is achieved through the utilization of their resources and resources, foremost among them human resources.</p> <p>These shifts require organizations to rehabilitate the management systems of their various functions according to a strategic perspective consistent with their adoption of the strategic management system, which is one of their sub-systems responsible for the integration of human resources, and their contribution to the success of the strategy, leading to the adoption of human resources management strategies consistent with successive technological developments.</p> <p>Keywords: human resource development, strategic management, modern technology</p> <p>JEL Classification Codes : J24, O15</p>

* المؤلف المرسل

1. مقدمة

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات هائلة على مشارف هذا القرن الذي يعج بالتغيرات وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية، حيث تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورد مهما ، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، حيث لا يمكنها تحقيق أهدافها من دونها، لذا يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة للاهتمام بالعنصر البشري وذلك لما يمتلكه من قدرات عضلية وفكرية ومعرفية تمكنه من التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات التكنولوجية الحديثة، لذا وجب على المسؤولين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية رفع كفاءة وقدرات العاملين، وتبني استراتيجيات متطورة في مجال تسيير وإدارة وتنمية الموارد البشرية، وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتكنولوجية الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم، ومعارفهم لإمكانية استغلال الفرص في ظل التحديات التي تحملها التطورات التكنولوجية المتلاحقة.

وباعتبار أن الموارد البشرية اليوم هي أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منظمة أن تحققه في خدماتها وإنتاجها فهي تسعى جاهدة للاستفادة من الموارد البشرية، وتأتي هذه الورقة البحثية للإجابة على التساؤل التالي: ماهي أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة، وما تأثير التكنولوجيا الحديثة عليها؟

2. إدارة الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي

إن دمج مفهوم الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة أصبح من الأولويات، فالإدارة العليا والمختصين في إدارة الموارد البشرية يعرفون أن النظام والعمال باستطاعتهم إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة، لذلك تسعى المنظمات إلى وضع استراتيجية لتسيير وتنمية الأفراد ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة في إطار إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المؤطر للعنصر البشري داخل المنظمة.

1.2 - إدارة الموارد البشرية وأهميتها

وردت تعاريف متعددة لإدارة الموارد البشرية، ركزت أغلبها على الدور الذي تؤديه في المنظمة من خلال مهامها وممارستها، حيث عرفت على أنها "مجموع التطبيقات الخاصة باستخدام المورد البشري في المنظمة".

كما عرفت أيضا على أنها "مجموعة نشاطات لها دور كبير في إنجاز مهمة المؤسسة، حيث يوفر لها في الوقت المناسب الموارد البشرية الضرورية كما ونوعا، كما يحول عمل هذه الموارد إلى أداء جماعي" (Galamband, 2002, p. 15).

ويرى "Sikula" "سيكولا" على أنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، اختيار العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد" (Cadun, 2002, p. 4).

وتبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في إعدادها وقيمتها بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.

- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال مناقشة هذه النشاطات في الإدارات التفقدية.

- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.

- تساعد على تشخيص الكفاءات التنظيمية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى ومعدلات التأخر والغيابات.

- مساعدة المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بأفراد العاملين (المرسي، 2006، الصفحات 57-59).

2.2 الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

تتأثر الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية بشكل كبير بما يحدث خارج التنظيم، وعليه فإنه من الضروري التعرف على القوى والمتغيرات البيئية المحيطة والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على كافة الأنشطة التي تتضمنها إدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر في العديد من قرارات إدارة الموارد البشرية، بإضافة إلى ذلك توجد العديد من المتغيرات المعاصرة التي تملك تأثيراً قوياً على ممارسات هذه الإدارة، وسيتم تناول بشكل من الإيجاز بعض هذه المتغيرات وكيفية تأثيرها على إدارة الموارد البشرية:

أ- العولمة: اكتشفت المنظمات الرائدة أنه لكي تنمو وتزدهر عليها أن تنافس بقوة في الأسواق الخارجية، وفي نفس الوقت حماية أسواقها الداخلية من محاولات غزو المنتجين الأجانب، ويمتلك الاتجاه نحو العولمة دلالات قوية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، كأن تتأكد من وجود المزيح المناسب من العاملين من حيث اللغة والمهارات والقدرات على التوافق مع الثقافات الأخرى (عبد الباقي، 2004، الصفحات 103-108).

ب- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: إن التوجه نحو التكنولوجيا الالكترونية سوف يؤدي حتماً إلى تغييرات جذرية في مختلف الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وسوف تزداد بعض الأنشطة مثل التدريب، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية هذه التغييرات السريعة في مجال التكنولوجيا الالكترونية أو غيرها (كيلادا، 2004، صفحة 131).

ج- الاتجاه اللامركزية: تطلبت ظروف المنافسة والتركيز على متطلبات الجودة وضرورة سرعة الاستجابة إلى تلبية احتياجات العملاء، مزيداً من مشاركة الأفراد خاصة في المستويات الإدارية الأدنى،

في اتخاذ القرارات، لذلك لا بد من تنمية بعض مهارات التفاوض والإدارة بالمشاركة وتمكين الأفراد وتدريبهم على ممارسة عملية اتخاذ القرارات (عبد الباقي، 2004، صفحة 105).

د- التغيرات في تركيب القوى العاملة: إن زيادة عنصر المرأة في العمالة يتطلب زيادة معدل هذا الصنف إعداد استراتيجيات خاصة وخاصة الأمهات كمرعاية الطبية وإنشاء دور الحضانه وإجازة الحمل والرضاعة، كذلك يكون هناك متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، ومنه يكون على إدارة الموارد البشرية ان تكون مستعدة للتجاوب وتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالعمالة من هذا الجنس (Charpentier , 1976, p. 58).

3.2 مفهوم التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على: "أنه المدخل أو الإطار العم لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الاستراتيجية العامة لها وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها" (عقيلي، 2005، الصفحات 439-440). ويعرف كذلك على أنه: "ممارسات معاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بممارسات جديدة معاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها، وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود سوق العمل (Dolan & Schuler, 1995, p. 44).

ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثافة المؤسسة وتلبية حاجاتها من الوارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير.

وتتمثل عناصر التسيير للموارد البشرية فيما يلي (سملاي، 2005، صفحة 10):

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
 - دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.
 - صياغة البدائل الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتغيير استراتيجية المؤسسة.
 - وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.
 - مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.
- فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يركز على:
- عدم اعتبار استراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف استراتيجية الموارد البشرية معها.
 - إمكانية تغيير الهيكله والثقافة التنظيمية قبل إعداد الاستراتيجية.
 - ألا تكون استراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد استراتيجية المؤسسة.

4.2 - مفهوم التسيير الاستراتيجي

- عرفها بورتير بأنها: "البحث عن الميزة التنافسية، وخلق الموائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة" (عقيلي، 2005، صفحة 71).
- وتعرف أيضا على أنها: "صياغة رسالة وأهداف المنظمة ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف التي تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية دائمة" (Weill, 1994, p. 106).
- كما تعرف كذلك على أنها: "مجموعة من التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة على المدى الطويل" (السلمي، 2001، صفحة 76).

ومنه يتضح أن التسيير الاستراتيجي يتركز على العناصر التالية (عبد الجليل و سالم، 2000، صفحة

:123)

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية
- تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية
- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحسين الأهداف الاستراتيجية
- هئية الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المؤسسة المختلفة كالتسويق، إدارة الموارد البشرية.... إلخ
- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء.

5.2 - التحول نحو تسيير استراتيجي للموارد البشرية

إن الاهتمام بتنمية إدارة الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها، فالتنمية من منظور الإدارة الحديثة أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية يفضل التخطيط والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وبالتالي تؤكد الدراسات الحديثة على أن استغلال تلك الموارد يعد مصدر لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب (السلمي، 2001، صفحة 42):

6.2 - أثر التغيرات التكنولوجية الحديثة على تسيير وإدارة وتنمية الموارد البشرية

إن الاهتمام الكثير من العلماء والمفكرين وصانعي اتخاذ القرار بأهمية التكنولوجية، هو ما دفع إعطاء عدة مفاهيم، فمصطلح التكنولوجيا راجع إلى كلمة يونانية تتكون من، فن وعلم، وعليه فإن هذا المصطلح يربط ذهن الإنسان أو إبداعه الفكري، وخياله العلمي بالتطبيق المادي أي يربط الإنتاج النظري

بالتجهيزات الرأسمالية، وكل ذلك يكون من خلال معالجة هادفة لأحداث وتحولات في كل من الأسلوب والوسيلة معا (هوشيار، 2000، صفحة 24).

فتكنولوجيا يشار إليها بأنها العمليات والتقنيات المستخدمة لتحويل المدخلات (الموارد، المعلومات، الأفكار) إلى مخرجات (المنتجات والخدمات)، وعليه فإن التكنولوجيا هي مزيج من الإمكانيات المادية وغير المادية التي تستخدم في إنتاج منتجات وخدمات.

أما تكنولوجيا المعلومات فتعرف على أنها: "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، ويشمل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات" (بومايلة و بوباكور، 2009، صفحة 205).

3. دور تكنولوجيا المعلومات في تسيير وتنمية الموارد البشرية

لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة فعالة في تطوير وتنمية الأداء البشري، حتى أصبح يدرج ضمن المؤشرات الفعالة في عملية التنمية البشرية هي درجة وإتاحة التحكم في هذه التكنولوجيا، حيث أن العملية التدريبية تعد السبيل الأمثل لرفع وتنمية قدرات الأفراد وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة عظيمة، وهذا من خلال ثلاث مراحل هي:

أ. مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية:

تساهم نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية، وذلك بتوفيرها المعلومات الحديثة وفي الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص (ناصر، 2020):

- قياس الاحتياجات التدريبية
- التخطيط للاحتياجات
- تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ

➤ إعداد المحتوى

ب-مرحلة تنفيذ العملية التدريبية

ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية، بحيث أتاحت طرق تختلف تماما عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماطا جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها وذلك وفق مايلي:

➤ التدريب عن بعد

➤ التدريب بالمتزل

➤ التدريب المستمر

➤ التدريب أثناء العمل

➤ التدريب وفق المستوى

ج-مرحلة التقييم

تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر بكفاءة العملية التدريبية خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة، والتي يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

1.3 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وتغيرات التكنولوجيا المتسارعة

إن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحويل إدارة الموارد البشرية، لتصبح في الحقيقة إدارة رأس المال البشري وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة، وتوجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في

مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة، ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة، وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية (كورتل، 2012، صفحة 23):

- استراتيجية توظيف الموارد البشرية.
- استراتيجية إدارة أداء المواد البشرية.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

2.3- التخطيط للموارد البشرية

يرى "ديسلر" بأن التخطيط للقوى العاملة هو "عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، انطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها" (ديسلر، 2003، صفحة 149).

3.3 - توظيف الموارد البشرية

بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد مقدار العجز والفائض لدى المنظمة، وكيفية معالجته، تظهر الحاجة إلى ترجمة هذه العملية وجعلها موضع التنفيذ الفعلي، ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

أ. الاستقطاب:

يعد الاستقطاب الركن الأول من أركان عملية التوظيف، فيما يعد كل من الاختيار والتعيين الركنين الآخرين في هذه العملية، وتعتبر جميع النفقات في عملية التوظيف نفقات استثمارية، ينظر إليها

لتحقيق مردود من وراء توظيف القوى العاملة يفوق ما يتم نفقته في سبيل الحصول عليها، حيث تعرف عملية الاستقطاب على أنها "مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين" (ديسلر، 2003، صفحة 149).

و تبرز أهمية الاستقطاب في التالي (الهيبي، 2003، صفحة 124):

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار أفضل والأكفأ من بين المتقدمين.
- أن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة عمل فعالة ومنتجة.
- إن عملية الاستقطاب لها مصادر متعددة وهذه المصادر تنقسم إلى مصدرين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية؛ ويقصد بالاستقطاب الداخلي عمليات الترقية والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى أعلى.

ب. مصادر الاستقطاب.

يوضح الجدول مصادر الاستقطاب ومزايا كل واحد منها.

المسائل	المزايا	المصدر
ينتج عن استخدامها تقدم أشخاص غير مؤهلين	الوصول إلى عدد كبير من الناس مع حصول تغذية راجعة فورية	1- الإنترنت
لا ينتج عنها ميزة التنوع وبالتالي محدودة المزيح الوظيفي	المعلومات المقدمة من موظف في المنظمة يؤدي إلى استقطاب مرشحين	2- توصيات العاملين في المنظمة
تمتاز بالمحدودية من حيث الخبرة	تعتبر تركز قوي للقوى العاملة	3- الجامعات والكليات
قد تخضع الخدمة المقدمة من تلك الوكالات لاعتبارات غير موضوعية.	معلومات جيدة عن القطاع بما فيها الصعوبات والتحديات والمتطلبات	4- وكالات التوظيف

المصدر: (عريقات، جردات، و العتيبي، 2010)

ج. الاختيار والتعيين

ويمكن تعريف الاختيار بأنه " عملية انتقاء أفضل العناصر البشرية مناسبة لاحتياجات المنظمة" (عريقات، جردات، و العتيبي، 2010).

إلى جانب تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمات والرضا الوظيفي للأفراد، فإن الاختيار السليم للأفراد يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار الضارة التي تنجم عن سوء الاختيار كزيادة المال والجهد الذي ستحملة المؤسسة. والاختيار يتم وفق مبدأ الجدارة، ويعتمد هذا المبدأ على حقيقتين رئيسيتين (الصيرفي، 2003، صفحة 205):

- إن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير وبالتالي فلا بد أن نبدأ بتحقيق الوظائف وتحديد موصفات ومؤهلات من يشغلها.

- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المسابقة ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط دون تدخل للاعتبارات الشخصية.

4.3. تقييم الموارد البشرية:

ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي (الصيرفي، 2003، صفحة 205):

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها.
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم.
- تحديد مجالات تطويرا أداء العاملين وأساليب التطوير.
- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
- تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى.

5.3- نظام الأجر

تعتبر الأجر ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، وتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته، وبالتالي تحقيق بعض الرفاهية للموظفين، والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها، أما على مستوى المنظمة، فإن الأجر ذو أهمية بالغة، لأنه يؤدي الوظائف التالية (عباس، 2003، صفحة 4):

- الأجر هو وسيلة المنظمة، لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة المنظمة، للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

6.3 - المسار الوظيفي

ويقصد به: "الأدوار أو الوظائف التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية والتي من المفروض أن تكون متوافقة مع قدراته واهتماماته وتساعد في نفس الوقت على إشباع طموحاته وآماله الشخصية" (ماهر، 2004، صفحة 371).

- مراحل إستراتيجية التدريب

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات، من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمنظمة بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المنظمة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات، من هذه المعلومات التي لها تأثيرات على الخطة التدريبية مثل التعديلات المنظمة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعلية (عبد الباقي، 2004، صفحة 326).

المرحلة الثانية: تقدير الاحتياجات التدريبية، ويعني بها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في المنظمة أو في وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ويحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المنظمة (السلمي، 2001، صفحة 21).

المرحلة الثالثة: تصميم البرنامج التدريبي، وهي المرحلة التي تلي تحديد الاحتياجات التدريبية، وتتضمن عدة إجراءات هامة منها:

أ- **موضوعات البرنامج:** يقصد بها تحديد المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه البرنامج وتؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى تحقيق أهداف التدريب، وتحدد هذه الموضوعات عادة في الآتي (السلمي، 2001، صفحة 21):

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل.

- المهارات والطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة.

ب- **إعداد المادة التدريبية:** المواد التدريبية هي مجموعة الوثائق التي يستخدمها المدرب على شكل وثائق مطبوعة أو مخطوطة أو وثائق تحتوي على أشكال أو صور، أو رسوم، وتخص مكونات المحتوى التدريبي المعرفي والمهاري (السلمي، 2001، صفحة 367).

ج- **أساليب التدريب:** ويتم ذلك بالتنسيق بين المديرين والمنسق العلمي للبرنامج، والأشخاص التنفيذيين المعنيين بجميع التحضيرات اللازمة لتنفيذ البرنامج، وبالاستناد إلى السياق العام للموضوعات التفصيلية التي يقوم عليها البرنامج، إذن هذه الأساليب تكون متنوعة حسب التنوع في نوعيات المتدربين ومستوياتهم، وبحسب المعارف والمهارات وغيرها من الأهداف المنوي تحقيقها.

د- **التدريب أثناء العمل:** ويتضمن كل من الأنواع التالية:

➤ التدريب عن طريق الرئيس المباشر

➤ القيام بواجبات المشرف في حالة غيابه

➤ تعيين المرشح في وظيفة مساعد

➤ التدريب خارج مكان العمل

ه- تجهيز معدات والأساليب التدريبية: من خلال تحديد الأدوات والمعدات السمعية والبصرية

المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية، كالبروجيكتور، (جهاز عرض شفاف)، والتلفزيون والفيديو وغيرها.

و- الجدول الزمني: إعداد جدول زمني للبرنامج التدريبي بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني

للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الراحة.

المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ، ويقوم بها المدربون حسب الجدول الزمني والموضوعي المحدد

وحسب الخطة التنفيذية المتفق عليها مع إدارة التدريب، ذلك إلى جانب إمكانية تحقيق مسألة متابعة

المتدرب بعد تدريبه، ومساعدته في تطبيق ما تعلمه في البرنامج، وحل المشكلات التي تصادفه أثناء

التطبيق.

المرحلة الخامسة: مرحلة تقويم ومتابعة فعالية التدريب، التدريب كأى من وظائف الأخرى

لإرادة الموارد البشرية، لا بد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فعاليته، وعليه فإن مسؤولية إدارة

الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجز إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل

تمتد بأساليب علمية إذ هذه الاحتياجات قد تلبها بواسطة البرنامج التدريبي (عساف، 2000،

صفحة 285).

4. خاتمة

لقد أدت التطورات التكنولوجية الهائلة والمتلاحقة في عالم الأعمال، إلى التأكيد على أهمية

مواكبتها والتكيف معها والقدرة على استعمالها، فقد أضحت المورد البشري اليوم رأس حربة في عصرنا

الحالي، الذي تختصر تحته كل عوامل النجاح والتطور إذا ما استغل جيدا ووفرت له عوامل كل ذلك،

حيث يمكن لأي منظمة من خلاله أن تحقق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، لذلك تسعى من أجل

تعظيم الاستفادة منه، وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة تعمل على زيادة مستوى ومهارات ومعارف وخبرات الموارد البشرية، والاتجاهات الإيجابية نحو رفع الأداء لمختلف الموارد والكفاءات الداخلية، والتعرف على نقاط القوة واستغلالها وتحديد مجالات الضعف بغية معالجتها، فالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية دور هام في تنمية وتطوير الموارد البشرية، لغرض المساهمة في إعادة التوازن بين قدرات الموارد البشرية وتطورات التكنولوجيا السريعة.

5. المراجع References

- Cadun, F. (2002). *Gestion des Ressources Humain: pratiques et éléments de théorie*. Paris: Dunod.
- Charpentier , P. (1976). *Organisation et gestion de l'entreprise*. EditionNatham.
- Dolan, S. L., & Schuler, R. S. (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. Pearson ERPI.
- Galamband, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*. paris: Edition liaisons .
- Weill, M. (1994). *Le management (la pensée, les concepts, les faits)* . France: Armand Colin.
- أحمد عريقات، ناصر جردات، و محمود العتيبي. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق ميزة. مجلة الزرقاء(2).
- أحمد ماهر. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية.
- أكرم ناصر. (2020). *الموارد البشرية وعصر المعلومات*. تم الاسترداد من مفهوم Concept: <http://www.mafhoum.com/syr/articles/nasser/naser.htm>
- جاري ديسلر. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. تأليف ترجمة عبد المتعال محمد وجودة عبد المحسن. الرياض: المريخ للنشر.
- جمال الدين محمد المرسي. (2006). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن العشرين*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

- جوزيف كيلادا. (2004). تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية. دار المريخ للنشر.
- راشد محمد عبد الجليل، و أحمد فؤاد سالم. (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. الإسكندرية، مصر.
- سعاد بومايلة، و فارس بوباكور. (2009). أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الإقتصاد والمناجمنت، 3(1)، الصفحات 201-217.
- سهيلة محمد عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.
- صلاح عبد الباقي. (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- معروف هوشيار. (2000). تحليل الاقتصاد التكنولوجي. عمان: دار جرير للنشر.
- عبد الرحيم الهيتي. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل.
- عبد المعطي عساف. (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار زهران للنشر.
- علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
- فريد كورتل. (2012). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة (مع الإشارة لحالة البلدان العربية). المؤتمر الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. طرابلس، لبنان.
- محمد الصيرفي. (2003). إدارة الموارد البشرية: مفاهيم ومبادئ. عمان: دار المناهج للنشر.
- يحييه سملاي. (2005). أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3: غير منشورة.

Contemporary trends in human resource management under modern technologies

Amel Soltane ¹, Saliha Achi ²

¹ University of Batna1, Hadj Lakhdar (Algeria), amelsoltan@gmail.com 

² University of Batna1, Hadj Lakhdar (Algeria), saliha.achi@yahoo.fr 

Received: 31-10-2020	Accepted: 27-11-2020
<p>Abstract</p> <p>As long as the success of modern organizations depends to a large extent on their response to environmental changes, these organizations have to adopt a set of economic and social strategies to confront a rapidly changing and highly competitive work environment, which is achieved through the utilization of their resources and resources, foremost among them human resources.</p> <p>These shifts require organizations to rehabilitate the management systems of their various functions according to a strategic perspective consistent with their adoption of the strategic management system, which is one of their sub-systems responsible for the integration of human resources, and their contribution to the success of the strategy, leading to the adoption of human resources management strategies consistent with successive technological developments.</p>	<p>Keywords: Human resource development; Strategic management; Modern technology.</p> <p>JEL Classification Codes : J24, O15</p>