

إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: التحديات و التطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة .

الدكتور : الهادي بوقلقول
قسم علوم التسيير
جامعة باجي مختار – عنابة

**مداخلة مقدمة في إطار
الملتقى الوطني حول :
مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات
المنظم من طرف قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة
يومي 21 و 22 فيفري 2012**

إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيايات المعلومات و الاتصال : التحديات و التطورات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة .

الدكتور : الهادي بوقلقول
قسم علوم التسيير
جامعة باجي مختار – عنابة

ملخص:

كل المؤسسات اليوم معرّضة بشكل أو بآخر لتأثيرات تكنولوجيايات المعلومات و الاتصال. و إدارة الموارد البشرية كغيرها من الوظائف لا تسلم من هذه التأثيرات. و قد تجد المؤسسة و أيضا العمال الأجراء و ممثلهم صعوبة كبيرة في تحديد الرهانات المرتبطة بهذه التكنولوجيايات. لهذا سنحاول في هذا المقال تسليط الضوء على أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية اليوم و التحولات التي تشهدها جراء إدماج تكنولوجيايات المعلومات و الاتصال في المؤسسات وتأثيرات ذلك على السياسات المتعلقة بالموارد البشرية و على محيط العمل و الكفاءات ، كما سنتطرق إلى تطور الأدوات المستعملة في إدارة الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة بنظام المعلومات الخاص بهذه الإدارة (SIRH) ، و أخيرا التغيرات المتصلة بمنظومة التكوين و التدريب.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، تكنولوجيايات المعلومات و الاتصال ، الإنترنت ، نظام المعلومات الخاص بإدارة الموارد البشرية.

Résumé :

Aujourd'hui les technologies de l'information et de la communication s'immiscent dans tous les rouages de l'entreprise. La GRH n'est pas épargnée par cette lame de fond. L'entreprise mais également les salariés et leurs représentants peuvent rencontrer des difficultés à distinguer les enjeux sous-jacents.

Dans cet article nous essayons de mettre en exergue les nouveaux défis de la GRH et les transformations qui découlent de l'intégration des TIC dans l'entreprise sur les politiques des ressources humaines , leurs effets sur l'environnement du travail et , ainsi que l'évolution des outils de la GRH surtout ceux en rapport avec le SIRH et enfin les changements dans le domaine de formation .

Mots clés : GRH, e-GRH , TIC , intranet , SIRH.

مقدمة :

لا شك ان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد غيرت و تعمل على تغيير الكثير من السلوكات و العادات المرتبطة بحياة الأشخاص و تشغيل و إدارة المؤسسات على اختلاف أنواعها و طبيعتها .
فهذه الورقة البحثية تعالج الإشكالية التالية : ماهي الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الموارد البشرية و إدارة الكفاءات في المؤسسات ؟

لذلك فإنه و للإجابة على هذا التساؤل العام سنقوم بتوضيح التغييرات المرتبطة بهذه التكنولوجيا فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية من خلال المحاور التالية :

- أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل تطور هذه التكنولوجيا ؛
- التأثيرات المنطوية سياسات الموارد البشرية ؛
- الآثار المترتبة على محيط العمل و على الكفاءات ؛
- تطور الأدوات المستعملة في إدارة الموارد البشرية خاصة تلك المتعلقة بنظام المعلومات الخاص بهذه الإدارة (SIRH) ؛
- و أخيرا التغييرات المتصلة بمنظومة التكوين و التدريب.

I- أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية الحالية :

- يمكن إدراج أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية اليوم في النقاط التالية :
- تطورات العاملين : يتطلع العاملون إلى استقلالية أكبر ومشاركة أكثر مما يفرض تقسيم و شخصنة ممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - عمال المعرفة (Knowledge workers) : إن التحدي الحالي يتمثل في البحث عن أفراد أكفاء يستطيعون إيجاد أجوبة لمتطلبات الجودة والابتكار.
 - إدارة المعرفة : أصبح العاملون الأكفاء و المؤهلون يشكلون الأصول الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة، وبالتالي فقد أصبح هدف ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة المعارف وتسهيل نشرها.
 - العولمة : إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا بد أن تستجيب للمنطقين العالمي و المحلي على السواء ، لهذا فإن المشاكل الحقيقية تكمن في إدارة مجموعات العمل المتعددة الثقافات وإدارة تنوع العاملين وإدارة المساواة بينهم.
 - الأعمال الإلكترونية: لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة عامة و الإنترنت (Internet) بصفة خاصة قواعد المنافسة مما يتطلب من محترفي إدارة الموارد البشرية تكيف هذه الموارد و ممارساتهم مع القواعد الجديدة المرتبطة بهذه التكنولوجيا [1].

في ضوء هذه التحديات و في ظل التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات ، حيث أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال السنوات الماضية . و في عصر المعرفة الذي نعيشه أضحت الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة ، بل وثروتها الوحيدة وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية، إذ يؤكد في هذا الصدد (مصطفى سيد أحمد ، 2000) ^[2] على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

فالتكنولوجيات الحديثة و خاصة منها تكنولوجيات المعلومات و الاتصال (TIC) اختزلت الفجوات الزمنية و المكانية وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة و أسواقها و الموردين و المتعاملين معها ، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والاستجابة الآنية لمتطلبات الزبائن. و قد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة على النحو التالي :

- الاتجاه الواضح لتقليص حجم الأفراد في المنظمات نتيجة للحاجة إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى.

- الاتجاه الواضح نحو اختفاء فئة الإطارات الوسطى القائمين بدور الوساطة بين الإدارة العليا وفئات المنفذين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.

- الاتجاه نحو التخلي عن خدمات الوسطاء بين المنظمة وزبائنها أو مورديها حيث حلت محلهم تكنولوجيات المعلومات و الاتصال مثل التوريد في الوقت المضبوط أو التعامل عبر الإنترنت.

- تقليص الحاجة إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة و الذين كانوا إلى وقت قريب يؤديون أعمالا تتطلب قدرات عضلية دون الحاجة إلى مهارات ذهنية ، و زادت الحاجة إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصين في أعمال البرمجة المعلوماتية وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التكنولوجيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.

- تزايد الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تُعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة.

- تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال و الحركية السريعة بين مواقع العمل المختلفة عبر العالم ، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة التي تتعامل معها المنظمات المعولمة ^[3].

- تحوُّل نظم وعلاقات العمل من مفهوم "الاستخدام" إلى مفهوم "الشراكة"، وتغيير النظرة إلى الموارد البشرية من اعتبارهم "أجراء" إلى "أطراف ذوي مصلحة" في المنظمة.

-تحولُ اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لأقسام المؤسسة المختلفة إلى اهتمام حقيقي بتشغيل هذه الموارد لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم وذلك بتفعيل مفهوم "إدارة الأداء" (Performance Management) .

II- التأثيرات المنطوية على السياسات المتعلقة بالموارد البشرية :

إن إمكانيات إدماج التكنولوجيا في المؤسسة مهمة جدا على الأقل من حيث تنوعها الكبير، حيث تمكّن من تقليص التكاليف من خلال أتمتة (العمليات) ، كما تمكّن من القياس الآلي وفي الوقت الحقيقي للأداء مما يجعله أكثر دقة و وضوح ويضفي عليه شفافية أكبر. فالمعرفة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا يمكن احتكارها من طرف فئة معينة ، إذ تصبح في متناول عدد كبير من الأفراد ، حيث أن تنمية وسرعة انتشار هذه التكنولوجيات مكّنت من دمج الوصول إلى المعلومات . و لتكنولوجيات المعلومات والاتصال ميزة «إدماجية» ، من خلال الدور الذي تقوم به في هيكلة شبكة الإنترنت (Intranet) ، و ما تتيحه من معايير لبرامج الاتصال (الرسائل الإلكترونية Messageries) ، فضلا عن قيامها بوظيفة جامعة وموحّدة (Fédératrices) تمكن من تواصل فرق المصالح المهنية بشكل تلقائي و من تبادل الآراء والأفكار عبر الشبكة. كما تسهل هذه التكنولوجيات من القيام بالتنسيق ما بين مختلف الوحدات من خلال توفيرها لأدوات منسجمة وشاملة.

أخيرا تمكّن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تخطّي الحواجز الثابتة للبنى-التحتية و من استقبال أو إرسال محتويات رقمية في أي مكان وحتى أثناء التنقل . و هذا البعد يعتبر من بين أسباب النجاحات المحققة من طرف هذه التكنولوجيات.

إن هذه التكنولوجيات تروّد المؤسسة بنوع من المرونة وكثيرا من التفاعلية التي تمكن من تقاسم الوثائق وتخطي الأبعاد المكانية و الزمنية والتنظيمية . كما أنها تجعل المهام أكثر تعقيدا ، وتؤدي إلى تنمية العمل الذهني وإلى تبرير تجاوز مستوى تحليل المهام إلى تحليل سيرورة العمل من الناحية الفكرية ، حيث أن تحليل الكفاءات في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتم من زاويتين ؛ الأولى تتعلق بتكبير الكفاءات مع المهام المراد القيام بها ، و الثانية تتعلق بتكبير المهام مع الكفاءات المتوفرة .

لقد بيّنت الدراسات في هذا المجال أن تعلّم المعارف والمهارات الضرورية للقيام بالمهام الخاصة بمنصب عمل معين هي التي تحدّد بدرجة كبيرة نجاح هذا المنصب ، إن لم نقل الحياة المهنية للفرد بأكملها، وبالتالي يصبح دور "المدير" (Le manager) في التكوين و التدريب على الأعمال الجديدة دورا حاسما [4]. فتكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، إذن ، تفتح أفقا رحبا لزيادة التنافسية ، و لهذا تم إدماجها الآن في جميع دوائر الإنتاج والخدمات ، وهي مؤهلة لأن تحتل مواقع أخرى في المستقبل ، إذ يمكن القول أنها أصبحت تؤثر في طرق الاتصال ، والتفاعل و طرق معالجة المعلومات [5] ، و أهم التأثيرات المتعلقة بميدان إدارة الموارد البشرية يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- ممارسات إدارية جديدة:

إن استخدام تكنولوجيات المعلومات يقتضي مصلحة حقيقية مرتبطة بإدارة الموارد البشرية لأنها توفر للقائمين على هذه الموارد إمكانية التوزيع الجيد للمهام (الأفعال) والبيانات ما بين الأفراد الفاعلين (Jousserand, 1998).

فهذه التكنولوجيات القائمة على هندسة « زبون/ خادم » تحمل فوائد حقيقية لإدارة الموارد البشرية ؛ فكما يدلّ عليه الاسم فإن هذه الهندسة تعتبر المبدأ السائد في تنظيم التطبيقات المبنية على توزيع المعالجات ما بين صنفين من التجهيزات : أجهزة تسمى « خادم » (Serveur) قد تكون بمثابة مسطّحات (Plateformes) من الصنف « الميكرو » ، أو « الميني » ، أو أنظمة ضخمة ، من جهة. و من جهة أخرى ، هناك محطات عمل يطلق عليها « الزبائن » (Clients) ؛ و هي عبارة عن أجهزة حواسيب شخصية . فهذا الصنف من تنظيم البرمجيات مبني على الحوار الدائم ما بين الزبون والخادم^[6].

في ظل هذه الهندسة يستفيد مدير الموارد البشرية « زبون/ خادم » من ضمان صدقية البيانات و أمن المرور ، و قوة المعالجة ، و القدرة على إدارة أحجام كبيرة ، وفعالية الخادم ، و سهولة الوصول للبيانات ، و مرونة الزبون.

وعلى رأي (Vergne, 1998)^[7] ، فإن النموذج « زبون/خادم » يمنح إدارة الموارد البشرية الأداة التي تحتاجها من أجل معالجة (بطريقة فعّالة) بعض من مجالات الإدارة ؛ مثل : إدارة مراكز العمل (مناصب العمل) ، إدارة الكفاءات ، وإدارة حركيّة العاملين (La gestion de la mobilité) ، وهي الميادين التي تقع في قلب نشاط الموارد البشرية ، و التي يجب أن تكون بين أيدي مديري الموارد البشرية والموارد التشغيلية للمؤسسة . و عليه فإن إدارة الموارد البشرية " ... يمكن أن تستند على نظام معلومات شامل ومتقاسم (Partagé) في نفس الوقت " (Jousserand,1998).

و في سياق متصل ، ومنذ تنامي استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال ، وخاصة تلك المبنية على النموذج «زبون/خادم»، تطوّرت هندسة نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (SIRH) تطوراً كبيراً ومكنت من تسهيل اللامركزية وتقاسم وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة^[8] ؛ حيث أن اللامركزية في إدارة الموارد البشرية أصبحت ضرورة يجب أن تتميز بها كل مؤسسة . كما أن التعاون و تهيئة و إدارة وقت العمل ومتابعة الكفاءات ، و الاتصالات تعتبر من المهام التي لا يمكن القيام بها إلا في ظل اللامركزية.

2 - إعادة تنظيم وظيفة الموارد البشرية :

إن النمو المتسارع في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال يتيح فرصاً كبيرة لزيادة الفعالية الفردية والجماعية داخل المؤسسة ، ويسهم بالتالي في تحسين ميزتها التنافسية ، حيث أن التطبيقات التي تجسدها هذه التكنولوجيات والمتمثلة في البريد الإلكتروني و برامج الإدارة المندمجة و العمل التعاوني

عن بعد و تدفق العمل ، والإنترنت...و غيرها) تؤدي إلى إعادة تشكيل العمليات الداخلية ، و تغيير جذري في التنظيم و في الكفاءات ، و في الإدارة (التسيير) بصفة عامة.

إن وظيفة الموارد البشرية ليست بعيدة عن هذه التحولات ، مما يحتم عليها التطور نحو وظيفة تخلق القيمة من خلال التركيز على إسهاماتها الإستراتيجية ، وتنميتها للخدمات ذات القيمة المضافة بالنسبة للمديرين التنفيذيين حيث مكّنت شبكات (الإنترنت و الإنترنت ، و الإكسترنانت) من إعادة النظر في الدور التقليدي لهذه الوظيفة وأهدافها ، و أدت إلى بروز ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) التي تستوجب طرق عمل مختلفة وتعيد تركيز هذه الوظيفة على مرافقة تأطير الأفراد في أعمالهم وتنشيطهم ، و شخصنة الخدمات المقدمة لهم .

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على توفير المعلومات سواء على المستوى المحلي (التنفيذي) أو على المستوى المركزي ؛ فالفرع أو الوحدة يمكن أن تتخذ الإجراءات التي تتلاءم مع السياق المحلي و في ظلّ احترام السياسة المشتركة للمؤسسة ككل . كما تلعب هذه التكنولوجيا في نفس الوقت مُمَرِّكزاً بحيث يمكن التخلي عن الوحدات الإدارية الفرعية التي تكون مصدراً لتكاليف إضافية إذا كان الأفراد في هذه الوحدات مجهزين بأدوات المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات كقواعد البيانات والبرامج المعلوماتية ، وبرامج المحاكاة (La simulation).

إن إدارة الموارد البشرية ، على غرار وظيفتي الشراء والتسويق ، تتدخل اليوم في تصميم حلول الإنترنت (intranet) المقترحة على "زبائنها الداخليين" ؛ حيث يتم تطوير البوابات الخاصة بالموارد البشرية التي تسمح بتقديم الخدمات المتعلقة بهذه الوظيفة على الخط حسب مبدأ "الخدمة الذاتية" (Libre service) التي تدعّم الحركيّة (La mobilité) وتمكّن من تنمية وإدارة مسارات العمل .

كما نشير هنا إلى أن بعض المهام التي تكون ضعيفة القيمة المضافة يمكن "تخريجها" (Les externaliser) . فالعديد من المؤسسات اليوم تقوم بتفويض بعض المهام مثل معالجة الرواتب إلى مؤسسات خارجية ، كما يتم الاعتماد على خدمات الإنترنت و الإكسترنانت من أجل تخفيف العبء عن مصالح الموارد البشرية التي تتميز بالثقل والصعوبة و ذلك من خلال العمل على التحيين المستمر للدلائل (Les annuaires) و ملفات الحالة الشخصية للعاملين ، و إدارة حالات التقاعد... وغيرها.

3 - ظهور ممارسات جديدة في مختلف مجالات وظيفة الموارد البشرية :

لقد سمحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال ب بروز ممارسات جديدة أهمها:

3-1- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-GRH :

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة ، ويستوعب تقنياته المتجددة ، ويطبق آلياته الفاعلة ويستثمر

تكنولوجيات المعلومات والاتصال في أداء وظائفها . وأهم خصائص الإدارة الإلكترونية الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- تبنّي مفاهيم الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة والتعامل الإيجابي مع مناخ المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة ، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.

- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" بأبعادها الثلاثة : إبداع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، ونشر المعرفة.

-التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.

- الاعتماد على تكنولوجيات العصر الأساسية وهي الإعلام الآلي و تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و بخاصة منها شبكة الإنترنت (internet) وشبكات الربط الداخلية (intranets) والتطبيقات المختلفة الناجمة عنها كالبريد الإلكتروني و تدفق العمل ، والعمل الجماعي عن بعد... و غيرها.

ونتيجة لهذه التطورات ، فقد نشأت حالة فكرية جديدة أدت إلى تغيير عميق في نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل في :

- وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" ، بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم و أداء الأعمال ، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز [9].

- إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة - كما كان الشأن في نظم المعلومات - ، بل الأهم هو إبداع المعرفة بإدماج مصادرها الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد ، بل في العمل على تنشيط و تحفيز الأفراد على تبادل المعلومات وتقاسم المعرفة فيما بينهم ، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية ابتكار ونشر وتدقيق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين "قدراتها المحورية" ، ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.

- اهتمام إدارة الموارد البشرية بالبيئة الخارجية يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في البيئة لاكتشاف الفرص والتهديدات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم

باعتبار البيئة الخارجية مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصرها المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير رصيدها المعرفي . كما أن البيئة الخارجية تحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات تنافسية.

- تهيئة المناخ المناسب لعملية خلق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التخلي عن بعض الأشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة من نحو:

■ التحوّل من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تسطيحاً ، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الشبكي متعدد الخلايا.

■ التحوّل من التنظيمات المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى الأنظمة اللامركزية التي تستند على انتشار وتدفق معرفي يسود كامل أرجاء المنظمة كلها ويشترك الجميع في ابتكارها و إثرائها.

ومن هنا كان تحوّل إدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات إلى نظم "الخدمة الذاتية" التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شؤون الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت كإدارة العطل و التغيبات و صرف التعويضات ، و إدارة الوقت ، و تغيير المعطيات الخاصة بالأفراد، وغيرها من العمليات. إذ أن بعض منظمات الأعمال يمكنها من خلال هذه التكنولوجيات استخدام المعلومات كأدوات للمساعدة على اتخاذ القرارات سواء بالنسبة للمديرين أو/ و العاملين ، حيث يمكن مثلاً للعامل أن يقدّر الأثر المالي لطلب تقاعد مسبق أو غيره .

■ التحوّل من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة [10].

و تتمثل أهم المظاهر المتعلقة بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) في: الحركية الإلكترونية، التوظيف الإلكتروني، و التعليم الإلكتروني :

3-2- الحركية الإلكترونية e-Mobilité :

لقد ظهرت في السنوات القليلة الماضية ما يعرف ببورصات التشغيل عبر الخط ، حيث أصبحت شبكة الإنترنت حاملة لكثير من الحلول بالنسبة للمؤسسات كالتعريف بمناصب العمل الشاغرة بالنسبة للعاملين ، حيث يمكن للشخص ، وحسب المواصفات المطلوبة ، أن يرشح نفسه للوظيفة المعنية مباشرة عبر الخط . ولكن تجب الإشارة هنا إلى أن بعض المؤسسات تقيد من القيام بهذا العملية من طرف العامل

مباشرة ، بل تفرض ضرورة إعلام المسؤول المباشر حتى يتم تعويض العامل الذي يرغب في تغيير منصب العمل.

3-3- التوظيف الإلكتروني e-Recrutement :

لقد وفرت تكنولوجيا المعلومات وخاصة منها الإنترنت المواقع المتعلقة بعروض العمل سواء منها المتخصصة بقطاع معين أو بفتحة معينة (الإطارات مثلاً) ، حيث أن هذه المواقع غالباً ما تعمل بالتعاون مع مكاتب التوظيف مما يسمح بـ "تخريج" (L'externalisation) جزءاً من عملية التوظيف (إدارة الترشيحات ، الانتقاء الأولي... الخ) . ويتم تلقي الطلبات والقيام بالمهام الإدارية المرتبطة بها عبر الخط ، والرد عليها بصفة آلية . كما أن بعض المؤسسات تقوم بإجراء مقابلات قصيرة مع طالبي الوظائف عبر الإنترنت ، مما يقلل من التنقلات الجسدية ويوفر على طالبي العمل وعلى القائمين بإدارة الموارد البشرية الكثير من الجهد و الوقت.

3-4- التعليم الإلكتروني e-Learning :

يتعلق التعليم الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات التدريب والتكوين بما يسمح للعامل من الإطلاع والاختيار والتسجيل في دورات تدريبية ، وكذلك الحصول على التدريب اللازم من خلال استخدام الوسائط المتعددة (Multimedia) التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات ، مما يمكن العامل من التدريب والتعلم وهو في مكان العمل دون أن يغادر منصب عمله . ومن إيجابيات ذلك التقليل من نفقات التنقل والإيواء وإيجار قاعات التدريس وغيرها.

III- الآثار المترتبة على الكفاءات:

هناك تباين في الآثار المترتبة على إدخال هذه التكنولوجيات بالنسبة للكفاءات والمهن وإدارة مسارات العمل من مؤسسة لأخرى ومن حالة لأخرى. فالآثار بالنسبة للعمل يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية ، إذ يمكن أن يؤدي البحث عن الإنتاجية إلى إحداث تضخم في عدد المستخدمين بالنسبة لبعض الوظائف مما يستوجب وضع خطط اجتماعية مناسبة.

إن كل تكنولوجيا جديدة من شأنها أن تؤثر أو تغير في المهن والكفاءات. و التطور المصاحب لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن يؤدي إلى خلق أو تغيير ، أو إعادة النظر في بعض المهن أو الاستغناء عنها كلياً. إذ يمكن البناء الشبكي لهذه التكنولوجيات من إقامة علاقات أفقية و يساهم في تعزيز الأفراد و المنظمات من خلال تكثيف التبادلات و إثرائها، بما يمكن من تنمية الكفاءة الجماعية (La competence collective) . فتكنولوجيا المعلومات والاتصال غيرت جذرياً الطرق التقليدية في الاتصال وخاصة من خلال البريد الإلكتروني و الإنترنت و الإنترنت و العمل الجماعي عن بعد (Groupware) ، وتدفق العمل (Workflow) .

1-تكنولوجيا المعلومات تسرع من تغيير الكفاءات:

بالاستناد إلى ما جاءت به المدرسة السوسيو-تقنية ، يمكن القول أن كل نظام تقني يؤدي إلى بروز نظام اجتماعي يكون مرتبطا به. فالمنظمة تعتبر كنظام ذو أبعاد سوسيو-تقنية من خلال قيامها على بعد التكنولوجي وبعد الاجتماعي في نفس الوقت.

وفي هذا الإطار سنركز على الجانب الاجتماعي وبخاصة على الموارد البشرية التي تكون في احتكاك مباشر مع تكنولوجيات المعلومات والاتصال [11]. إذ تجدر الإشارة أنه كلما أدت المعلومات إلى تغيير طرق القيام بالعمل فإنها تؤثر على خصائص الكفاءات المطلوبة في الفرد .

إن إدخال تكنولوجيات المعلومات والاتصال يقتضي كفاءات جديدة ، حيث أن مفهوم الكفاءة القائم على ثلاث أبعاد مهارية متمثلة في المعرفة (Le savoir) و البراعة في العمل (Le savoir-faire) ، و حسن المعاملة (Le savoir-vivre) لم يعد كافيا. ففي هذا الإطار يقترح (Cardy,1993) المذكور من طرف (Yanat et al,2002) مجموعة من الكفاءات يجب أن تجتمع في العامل المعني ببيئة تكنولوجيات المعلومات والاتصال وهي: البحث عن الابتكار، سهولة العمل ضمن مجموعة ، حب العمل الجماعي، والاندماج في العمل [12].

وهذا ما يقودنا إلى القول أن تكنولوجيات المعلومات أدت إلى تحوّل سريع في الكفاءات التقليدية نحو متطلبات جديدة للعمل. حيث أن تكوين الأفراد من الناحية التقنية لوحدها لم يعد أمراً كافياً للاستخدام الفعّال لتكنولوجيات المعلومات والاتصال ، بل يجب عليهم تبني سلوكيات خاصة ، واكتساب الأدوات الضرورية التي تمكّن من العمل بأكبر قدر من الفاعلية و الفعالية.

2- تنمية نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (SIRH):

بحسب (R.Reix,1995) [13] فإن نظام المعلومات هو "مجموعة منظمة من الموارد المادية والأفراد و البيانات والإجراءات التي تمكّن من الحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها ، وإيصالها في شكل بيانات نصوص أو صورة أو أصوات...". فنظام المعلومات لا يتكون فقط من الجانب التقني (النظام المعلوماتي) كالحواسيب والبرامج المعلوماتية ، ولكن أيضا على التدخل البشري . فهو قبل كل شيء مكوّن من أفراد منظمين يشكّلون "النظام الاجتماعي" .

و عليه يجب أن يكون هنالك انسجام بين استخدام الموارد التكنولوجية وإدماجها في بنية تتشكّل أساساً من الأفراد من أجل ضمان السير الحسن للنظام ككل .

كما تجب الإشارة إلى أن نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة يتكون بدوره من أنظمة فرعية : نظام المعلومات المحاسبي والمالي، نظام المعلومات الخاص بالإنتاج ، نظام المعلومات الخاص بالتسويق، ونظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية.

يتمثل نظام المعلومات الاجتماعي أو نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (SIRH) في مجموع العناصر (الأفراد، المعدات، البرامج) التي تمكن من اكتساب ومعالجة ، وحفظ ، وتخزين المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية (Laval,2000) [14]. فنظام المعلومات الاجتماعي يضم ملفات الأفراد ، إضافة إلى إجراءات الإدارة التقديرية للتوظيف ، وإدارة التكوين (التدريب) ، وإدارة المسارات المهنية للعاملين ، وإدارة الكفاءات و الأجور. والهدف من نظام المعلومات الاجتماعي مزدوج يتمثل في العمل على عقلنة وأتمتة وإن أمكن استبعاد الوظائف المتكررة والروتينية بغية تخفيض التكاليف وتفعيل الوظائف من جهة ، ومن جهة أخرى، المساهمة في تحسين اتخاذ القرارات . مما يجعل منه الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بحسب (Harrisson & Deans,1994) المذكورين من طرف (Laval,2000) .

إن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (SIRH) هو نظام يتكون من مجموعة من الأدوات التي تمكن من :

- جمع وتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و التي تكون مهمة وذات قيمة.
- تخزين المعلومات وتصميمها وترتيبها.
- تحليل المعلومات ومعالجتها.
- توزيع المعلومات المسجلة أو المنتجة على الأفراد المستعملين لها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

ومن الممكن في هذا المجال تحديد بعض المؤشرات الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (SIRH) ، و الذي يجب أن يتماشى مع التطورات في عالم التكنولوجيا بالاستفادة من كافة الأجهزة المتطورة والبرمجيات المعلوماتية في تنفيذ هذا النظام. و يخضع تصميم هذا النظام للنقاط التالية [15] :

- التحليل الأولي للأنظمة ؛
- التصميم الأولي للأنظمة ؛
- هندسة الأنظمة ؛
- اختيار وتطبيق الأنظمة ؛
- تقييم الأنظمة ؛

إن الهدف الأول لنظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (SIRH) هو جمع المعلومات المهمة وذات القيمة من داخل للمنظمة أو حتى من خارجها ، وهذا من أجل القيام بمختلف مهام وظيفة الموارد البشرية ؛ كالتوظيف والإدارة والتدريب والتكوين وغيرها .

كما أن الهدف الأهم لنظام المعلومات هذا هو المساعدة في اتخاذ القرارات لأن "نظام المعلومات هو الذي يربط بين نظام الاستغلال و نظام القيادة و اتخاذ القرارات" (Lemoigne.J.L) ، حيث يقوم بتسجيل وإنتاج المعلومات المتأتية من نظام الاستغلال و وضعها تحت تصرّف نظام القيادة و اتخاذ القرارات حسب الطريقة الأكثر تفاعلية .

إن إقامة نظام معلومات للموارد البشرية (SIRH) من شأنه أن يحدث عدة تغييرات على ممارسات هذه الوظيفة في المؤسسة ومنها:

1- أتمته بعض النشاطات المتكررة أو المنمّطة (Standardisées) نسبياً: فهذه النشاطات غالباً ما تحتل حيزاً كبيراً من الوقت المخصص لوظيفة الموارد البشرية و لا تسهم في خلق القيمة المضافة (مثل معالجة الرواتب والأجور ، و نشر لوحات القيادة ، وإعداد الوثائق والمستندات...)

2- العمل على انسجام التصرفات وتبسيط الإجراءات: مما سيوفر الوقت من خلال المعالجة السريعة للوثائق واللوائح ، وبالتالي يزيد من الإنتاجية بما يمكن من التحكم في التكاليف وتقليصها.

3- تحرير الفاعلين (Les acteurs) القائمين على وظيفة الموارد البشرية؛ و جعلهم يركزون على المهام "المنتجة للقيمة المضافة" ، حيث يتحول دور هذه الوظيفة إلى شريك استراتيجي في الأعمال (Business Partner) من خلال مساهمتها في خلق القيمة المضافة وبالتالي زيادة المردودية العامة للمؤسسة .

4- تحسين التحكم في موارد المؤسسة وخاصة منها البشرية و توجيهها وجعل القرارات أكثر فعالية. إذ لا يقتصر نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة على ضمان تدفق جيد للمعلومات فقط ، و لكن أيضاً المعالجة الفعّالة والسريعة لهذه المعلومات ، مما يجعل منه ورقة رابحة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

5- منح المستخدمين الأدوات التي تحسّسهم بالمسؤولية. إذ يمكن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية (SIRH) من منح الأدوات التي تحسّس المستخدمين بالمسؤولية ، و خاصة إذا كان مصمّماً وفق بعد يمكن من إشراك العامل في إدرة مساره المهني بنفسه من خلال تدخله لتعديل بياناته الشخصية في كل وقت ، مما يجعله يسهم في وضع السياسات الخاصة بإدارة المسارات المهنية للمؤسسة.

IV- تطور أدوات إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية :

لتطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال أثر مهم على الأدوات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية ، وهذه التحولات تعود في أغلبها إلى توسع استخدام الشبكة الداخلية "الإنترانت" (Intranet) الخاصة بهذه الوظيفة ، إضافة إلى توسع تطبيقات وإسهامات برامج الموارد البشرية.

يعتبر الإنترانت اليوم من التكنولوجيات الحاضرة بكثرة في الكثير من المؤسسات ، حيث تعتبر من الأدوات المهمة لوظيفة الموارد البشرية لأنها أداة للإعلام والاتصال . كما يمكن استخدامها في نفس الوقت كأداة فعالة في الإدارة (التسيير) .

- **الإنترنت كأداة اتصال:** تعتبر المرحلة الأولى لتعلم أساسيات أو أجديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف العاملين من خلال البريد الإلكتروني (Messageries) بصفة خاصة ، حيث تمكن هذه التكنولوجيا من تسهيل تبادل المعلومات مع إدارة الموارد البشرية (DRH) وطرح انشغالات العاملين مباشرة على القائمين عليها. كما تستخدم هذه الأداة في خلق التفاعل بين الطرفين و في شرح مضامين التغييرات الكبيرة، من أجل القضاء على تخوّفات العاملين ومقاومتهم لها.

- **الإنترنت كأداة إعلام:** بالنسبة للمؤسسات فإن الإنترنت يعتبر قبل كل شيء واسطة مهمّة للاتصال وشرح السياسات والاستراتيجيات و تجنيد العاملين وتعبئتهم حول ثقافة موحدة ، كما يمكن استخدام هذه الأداة أيضا في إشراك العاملين وتقاسمهم لنفس المعلومات ونفس المعارف. فالإنترنت تسمح بالوصول إلى المعلومات دون وسطاء من خلال إنشاء قواعد وثائقية وقواعد بيانات توضع في متناول العاملين؛ فمثلا يمكن نشر سياسات إدارة الموارد البشرية والقواعد التي تحكم هذه الوظيفة والاتفاقيات والمعلومات المتعلقة بحياة المؤسسة ونشاطاتها و برامج التكوين ، و إعلانات التوظيف ،.. و غيرها [16]. وبالتالي فإنه يجب تنظيم هذه المعلومات وترتيبها وتسهيل الوصول إليها من خلال كلمات مفتاحية.

- **الإنترنت كأداة تعاون:** الإنترنت كأداة للتعاون تسمح بتطبيقات عديدة وخاصة من خلال التطبيقات المتمثلة في النوادي (Forums) ، والعمل التعاوني (Goupware) ؛ فالنوادي تعتبر بمثابة فضاءات للتحاور والمحادثة تسمح للمستعملين بإرسال بريد مقروء من طرف المستعملين. ففي ميدان إدارة الموارد البشرية تستخدم نوادي المحادثة لتبادل الآراء و المعلومات سواء في الوقت الحقيقي أو بصفة غير مباشرة (ومن الأمثلة على ذلك ما قامت به شركة "شنايدر إلكتروك" (SCHNEIDER ELETRIC) التي أنشأت في 1999 شبكة إنترنت عالمية «Un intranet mondial» و نادي افتراضي مفتوح لـ 40 000 عامل متواجدين عبر العالم "إطارات ، أعوان تحكم ، و عاملين" و الهدف منه هو خلق نوع من الجوارية «La proximité» و الودية بين أعضاء المنظمة).

أما العمل التعاوني أو ما يعرف بـ (Groupware) فهو أداة ترتبط خاصة بمجموعات العمل الأفقية و شبكات الخبراء أو جماعات المصالح و تمكّن من العمل الجماعي عن بعد ضمن نفس الموضوع أو المشروع أو حتى بنفس الوثيقة حيث يكون الدخول مؤمّنا ، ومن الضروري تعيين منشط من أجل ضمان السير الحسن لمجموعة العمل (Groupware) .

- **تطبيقات أخرى للإنترنت:** إن الإنترنت التفاعلي (Intranet interactif) يتيح إمكانية تنفيذ تطبيقات أخرى من نوع "الخدمة الذاتية" (Libre service) ، وتدفع العمل (Workflow) . فالرهان الأساسي لا يتمثل فقط في أتمتة سيرورات إدارة الموارد البشرية ولكن أيضا جعلها سهلة الدخول وقابلة للتغيير . و من ثم فإن تطبيقات الإنترنت تتعدى دور الاتصال والتعاون لتتحول إلى نظام معلومات مركزي خاص بالموارد البشرية يتيح للعاملين الاطلاع على لائحة مرتباتهم وعلى بعض المعلومات الإدارية

التي تهمهم وتحيينها عند الحاجة (مثلا تحيين المعلومات المتعلقة بالأفراد كالعنوان والحالة العائلية ، أو تغيير العنوان المصرفي...).

كما أن "الخدمة الذاتية" تستخدم في غالب الأحيان تدفق العمل (Workflow) والذي يتمثل في الإدارة الإلكترونية للسيوررات من خلال الربط ما بين الأفراد الفاعلين والوثائق والنشاطات ، ويجد تطبيقات كثيرة خاصة في التسيير الإداري كإدارة العطل السنوية و صرف تعويضات التنقلات و التسجيل في الدورات التكوينية والتدريبية...الخ.

حتى يمكن القيام بهذه التطبيقات على أحسن وجه ، فإنّه يتعين على وظيفة الموارد البشرية أن تعيد التموّج في دور يخرج عن الطابع الإداري المحض ويكون أكثر إستراتيجية . كما يجب توضيح الأهداف بدقة وكذا التطلّعات المستهدفة من اقتناء وتوطين هذه التكنولوجيات والبرامج المعلوماتية المختلفة، إضافة إلى تحديد أهداف و تطلّعات الزبائن الداخليين . لأن هذه التكنولوجيات تتطلب إمكانيات ضخمة لا يمكن الاستهانة بها، سواءً من الناحية الخارجية أو الداخلية . و البحث عن الاقتصاد في هذا الجانب سيؤدي لا محالة إلى الفشل (الوقت ، وتكاليف إدماج هذه التكنولوجيات...) ، في حين أن الإدارات العامة للمؤسسات غالبا ما تكون حساسيتها شديدة تجاه هذا الجانب، لذلك يجب أولاً وقبل كل شيء القيام بالتحليل ، والتنميط (التوحيد)، والتنشيط ، ثم الوضع قيد التنفيذ وبسرعة.

V- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال (TIC) والتكوين :

إن المؤسسات التي تدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن استراتيجياتها الديناميكية مجبرة على الأقل في المدى القصير على تدعيم كفاءاتها الحالية في مجالات متنوعة منها التحكم في الأدوات المكتبية والمعلوماتية و التحكم في اللغات الأجنبية (وخاصة الانجليزية) ، واليقظة التكنولوجية والتجارية. فالتكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال تغيّر وتعوّض العديد من العمليات اليدوية ، و يمكن أن تؤدي إلى تغييرات مهمة لمجموع إجراءات للعمل . فهي تقتضي لهذا الغرض تكويناً وتدريباً للعاملين على استخدام هذه الطرق الجديدة ، ممّا يمكّن المستخدمين (العاملين) من الالتزام ببرامج تكوين مستمر يتعدى مستوى اكتساب المهارات التقنية ، حيث يشير (Bedard,1990) في هذا الصدد أن "زيادة على تنمية القدرات التقنية ، فإن الهدف من التدريب على استخدام التكنولوجيات الجديدة هو تغيير السلوكات والثقافة نسبياً ، حيث تكون العلاقة (الإنسان/الآلة) علاقة متغيرة"^[17].

إن التكوين و التدريب هو نشاط أساسي لمواجهة التغيير التكنولوجي من أجل تحقيق بعض التوازن ما بين العنصر التقنية المحضة والعناصر البشرية . ففي هذه الصّدّد يدعو (Jacob et Ducharme,1995) إلى ضرورة اعتبار تكوين وتنمية الموارد البشرية بمثابة استثمار وليس تكلفة.

و يمكن القول أن التغييرات المصاحبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال تنقسم إلى صنفين : صنف ظاهر وصنف خفي وهو الجزء المهم، مما يستوجب تدخل المديرين والقائمين على

إدارة الموارد البشرية (DRH) و مسئولو التكوين ، و كذا المكوّنين ، و سواءً أكان التكوين المقصود تقديمه يتم حضورياً أو عن بعد ، فإن السؤال الذي يجب طرحه هو: كيف يمكن تحضير العاملين لهذه التغييرات التي لا تتمثل في تعلّم إجراءات بسيطة فقط كالتحكم في استخدام برنامج (Word) على سبيل المثال، ولكن بالأساس في ضرورة إعادة النظر في مجموع النشاطات المهنية التي تمكن من زيادة حجم المعلومات التي يمكن معالجتها أو القرارات التي يمكن اتخاذها في وقت قصير .

إن التعليم الإلكتروني (e-Learning) لا يحمل إجابات خارقة ، و لكن لديه ميزة تتمثل في استخدامه وسائط تكوين و تدريب منسجمة مع أدوات العمل اليومي [18]. فمصطلح (e-Learning) يعبر بالدرجة الأولى على تنمية طرق تعليم مبتكرة من خلال استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

1- أهم مزايا التعليم الإلكتروني (e-Learning):

من بين المزايا الاقتصادية للتعليم والتكوين الإلكتروني تقليص نفقات التنقل و الإيواء و تأجير قاعات التدريس و هو الأمر الذي يفسد التطور الحاصل في مجال التكوين و التعليم الإلكتروني ؛ حيث بلغت نسبة النمو في هذا الميدان حوالي 40% في فرنسا و مجموع الدول الأوروبية ، و هي النسبة التي تمثل استثماراً قدره 1.6 مليار يورو خلال سنة 2004 مقابل 200 مليون فرنك فرنسي خلال سنة 1998 [19].

كما أن هذا النوع من التكوين و التدريب يعتبر وسيلة لضمان تكوين مشخص (Une formation individualisée) حسب حاجات الفرد و رغباته ومستواه. كما تمكّن تكنولوجيات المعلومات والاتصال من عرض طرق التدريس والتكوين باستخدام الوسائط السمعية أو البصرية أو المتعددة الوسائط (Multimédia) (كليهما معاً) ، وهذا من أجل بلوغ أحسن النتائج الممكنة. إضافة إلى ذلك ، فإن التعليم الإلكتروني يتميز بالمرونة الكبيرة لأنه يتخطى الحواجز التقليدية الجغرافية والزمانية. كما يمكن هذا النوع من التكوين من تقييم المعارف المكتسبة في الوقت الحقيقي.

2- شروط تطبيق التعليم الإلكتروني :

بما أن الاستثمارات في ميدان تكنولوجيات المعلومات والاتصال مكلفة ومرتفعة وفترة اهتلاكها تعتبر طويلة نسبياً ، فلا بد أن يندرج هذا النوع من التكوين و التدريب في إطار الخيار الاستراتيجي للمؤسسة ككل ، حيث يشير (Kalika.M,2002) ، و هو أحد المختصين في الميدان، بقوله "يجب أن يكون التكوين في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال مصاحباً بتكوين في مجال الإدارة الإلكترونية التي ترمي إلى إحداث التغيير الفردي والجماعي ، الذي تسمح به التغييرات التكنولوجية . فالتكنولوجيا لم تكن أبداً محدّداً للتنظيم ، بل كل ما تقوم به هو خلق الإمكانيات والطاقات التي يجب أن يستغلها المديرون (المسيرون)" [20].

لهذا ومثلما هو عليه الحال في التكوين التقليدي ، لا بد أن تكون هنالك متابعة من جانب المديرين للعاملين المعنيين بالتكوين والإلكتروني.

كما يجب العمل على مستوى ضيق من خلال تجريب هذا النوع من التكوين على فئة ضيقة من العاملين كإطارات مثلاً) قبل تعميم هذا الأسلوب على جميع الفئات الأخرى من خلال مشروع نموذجي يمكن فيما بعد من تكيف هذا النمط من التكوين مع السياق العام للمؤسسة ، و مع القيود المحيطة به.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن لا يتمثل هذا النوع من التكوين في مجرد تقديم " دروس كلاسيكية عبر تكنولوجيات متقدمة"، بل يجب أن يتم التكوين في إطار شبكي بطريقة تعاونية وتفاعلية. و أخيراً ومهما يكن الأمر سواء تعلق بتكوين " ذاتي" أو بتكوين(افتراضي جماعي)، أو بتكوين "مشخص كلية" ، فإن الحاجة تكون ملحة لوجود مشرف " وصي" (Un tuteur) من أجل توجيه المتكوّن وتقديم النصائح والإرشادات اللازمة له . وهذه الوظيفة الجديدة التي يستلزمها التكوين الإلكتروني (e-Learning) تقتضي إعادة تنظيم عميق لهياكل التعليم والتدريب بصفة عامة ، و مصلحة التكوين في المؤسسة بصفة خاصة. و يجمع الملاحظون على أن هذا النوع من التكوين لا يحلّ محلّ التكوين التقليدي ولكن يكمله ويدعمه.

خاتمة :

في نهاية هذه الورقة يمكن القول أن تكنولوجيات المعلومات و الاتصال و انطلاقاً من المقاربة السوسيو- تقنية فإنها تؤدي إلى بروز مظاهر اجتماعية جديدة و تغيير للكفاءات و المهارات و السلوكات و التصرفات داخل منظمات الأعمال بما ينعكس على طرق و أساليب التكوين و التدريب و التعليم ، و بالتالي فإن هذه التغييرات ستكون لها آثاراً مهمة على الأداء العام لهذه المنظمات من النواحي التنظيمية ، والاستراتيجية ، و الاقتصادية ، و هو تحدي ينبغي أن تدركه المؤسسات الجزائرية اليوم حتى لا تبقى على هامش التقدم و التطور.

المراجع و الإحالات :

- [1] - Bongiovanni Nadia et al, (2005) : L'impact des NTIC sur la gestion des ressources humaines ; P : 7.
- [2]- مصطفى سيد أحمد ، (2000) : إدارة الموارد البشرية ؛ منظور القرن الواحد و العشري ، الناشر غير محدد.
- [3] - www.ina-syrie.com/special_course/special_course_2/downloads/02.doc ; 116
- [4] -Aubert.J,Gilbert.P,Pigeyre.F, (2005): Management des compétences.2e édition.Dunod édition.,Paris ; P :35
- [5] -Accary Marion , (2003) : « GRH et NTIC :Enjeux et pratiques de la fonction RH », Mémoire DESS,Université Paris I-Panthéon-Sorbonne ; P :11.
- [6] -Vergne.J.M, (1998) : : « Client –Serveur :Quel intérêt pour la gestion des ressources humaines » , in Revue Personnel N° 390,Jun.
- [7] - Ibid.

- [8] -Biette.F, (1992) : « Les évolutions des SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) » , in Revue Personnel, N°400, Juin.
- [9] - www.ina-syrie.com/special_course/special_course_2/downloads/02.doc ;Opcit ; P : 118
- [10] - Ibid ; p :119.
- [11] -Olfa Ben Fadhel: « L'impact socio-organnisationnel des NTIC.Cas de la Tunisie » (Article) ,FSEG- Sfax Tunisie. <http://www.cyber-gestion.com/prog/lettre revue/lettre/2htm>.
- [12]-Yanat .Z et al,(2002) : « NTIC et GRH : a la recherche d'un nouveau lien social ? », Personnel, n°427, février
- [13]-R Reix ,(1995) : Systèmes d'information et management des organisations,.Edition Vuibert ,Paris . P:75.
- [14] -Laval.F,(2000) : « Gestion des Ressources Humaines et NTIC : enjeux et perspectives » , in Revue Francaise de Gestion, N° 129, Juin-Juillet-Août.
- [15] -د.سهيلة محمد عباس، د.علي حسين علي:إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص:385.
- [16]-Eric Beal et Sarah Delattre, (2002) : « Les intranets RH bousculent le management », in « Liaisons sociales »,N°35, Octobre .
- [17] -Rivard . S, (2000) : « Nouvelles économie , nouvelle organisation et technologies de l'information », Publication de CIRANO, Disponible sur : <http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html>
- [18] -Kalika.M ;Ledru.M ;Isaac.H ;Beyou.C ;Josserand.E, (2003) : *Le e-Management : Quelles transformations pour l'Entreprise ? – L'impact des TIC sur la performance ,la stratégie et les compétences*– Editions.Liaisons, Paris .; P :151.
- [19] -Accary Marion, (2003) : Opcit ; P : 33
- [20]-Kalika.M, (2003) : Dossier « Les enjeux actuels des NTIC pour la fonction RH» , in Revue Personnel ANDCP , N°437, Février.