



الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة: تطور أم ثورة؟

إعداد

الدكتورة مرال توتليان

مدير عام إدارة الإحصاء المركزي في لبنان

أيلول 2006

المحتويات

الصفحة

II	المحتويات	•
IV	تقديم	•
1	مقدمة	•
5	الفصل الأول : علم متواصل التغيير	•
5	أولاً : النمو الاقتصادي	•
5	1- الاقتصاد الجديد	•
8	2- دور النمو	•
10	3- مشاركة المعلومات: أثرها في التنظيمات داخل الشركات	•
12	4- الاختلافات الثقافية البارزة	•
14	ثانياً : التغيير المحدد من قبل الإنسان	•
14	1- العوامل الثقافية : العوائق والميزات	•
15	2- تسريع النمط	•
17	3- مراقبة استخدام معدات تكنولوجيا المعلومات	•
19	4- تغيرات مستقبلية وفقاً لمضامير أعمال الأشخاص المتعددة	•
21	أ. التقنيات والديمقراطية	•
21	ب. التقنيات ووظيفة الموارد البشرية داخل الشركات	•
21	ج. هل أوجدت التقنيات الجديدة اقتصاداً جديداً؟	•
23	الفصل الثاني : الشركات التي تخضع لتغييرات سريعة	•
23	أولاً : إدخال أنظمة المعلومات الجديدة وتقنيات الاتصالات إلى الشركات	•
23	1- شروط النجاح	•
25	2- عائدات الاستثمار	•
27	3- سلوك جديد	•
30	4- تطوير تكنولوجيا المعلومات والخدمات العامة	•

30 ثانياً : تغيير العلاقات الاجتماعية في سياق الاقتصاد الجديد
31 1- نماذج الإدارة
33 2- الموظفون في قلب الاتصالات
35 3- احتكار النقابات الضائع على الحوار بين الشركاء الاجتماعيين
37 أ. نماذج عمل جديدة
38 ب. مساهمات ذلك الاقتصاد الجديد.....
39 ج. التغيير في الديناميكية الإدارية.....
39 د. علاقة العمل عبر الإنترنت بالشركات
41 • الفصل الثالث : مدير الموارد البشرية وظيفة ودور متغيران
41 أولاً : تنمية الموارد والإخلاص
41 1- الوسائل المستعملة لتحقيق التحفيز والإخلاص
43 أ. معايير تقييم الأداء في مجال الموارد البشرية والنقاط المحلية المحددة
44 ب. إمكانية الشركات محاربة ظاهرة التناوب
44 ج. إمكانية الشركات جذب المواهب والحلول التي يمكن العثور عليها ..
45 2- الأدوات الجديدة
45 أ. التوظيف الإلكتروني
46 ب. التعلم الإلكتروني
47 ج. العمل عن بعد
48 ثانياً : الدور الاستراتيجي المعزز
48 1- تغييرات في وظيفة الموارد البشرية
50 2- مدراء الموارد البشرية وأنظمة المعلوماتية: كيف يمكنهم العمل معاً؟
53 • الخاتمة

تقديم

لم يشهد أي عصر تطوراً فنياً كما شهده عصرنا الحالي في تطور تكنولوجيا المعلومات من حيث الأجهزة والمعدات أو شبكات الاتصالات أو البرمجيات أو القوى البشرية العاملة في هذه التكنولوجيا وكان لهذا التطور أثراً بالغاً ومهماً في حياتنا اليومية وفي أسلوب أداء أعمالنا على المستوى الشخصي أو المؤسسي. وقد ازداد عدد العاملين في خدمات تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير مباشر أو غير مباشر على حساب العاملين الآخرين ، وذلك أدى إلى ثورة تنافس كبيرة بين كافة الإدارات أو الشركات الخاصة أو العامة في اعتماد هذه التكنولوجيا كي تتمكن من الاستمرار والبقاء.

إن التأثير الذي نتج عن تطور هذه التكنولوجيا شمل الفرد كمواطن وكموظف وكطالب أو صاحب شركة أو إدارة حكومية من حيث التغيير المطلوب إجراؤه في أساليب أداء الأعمال والمهام أو عملية اتخاذ القرار أو في المردودات الاقتصادية الناتجة عن ذلك ، وقد أعدت دراسات كثيرة حول تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ميادين متعددة وعقدت مؤتمرات عالمية حول هذا الموضوع، الذي لم يتوقف عند حد معين لأن هذه التكنولوجيا لازالت سريعة التطور ولم تتمكن الدول والمجتمعات من اللحاق بهذا التغيير الحاصل إن لم يكن شهرياً ففي بعض الأحيان يومياً.

إن الدراسة التي بين أيدينا والموسومة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة المقدمة من قبل الدكتورة مرال توتليان، هي دراسة جديدة تناولت بشكل مفصل وصريح التأثير الكبير لهذه التكنولوجيا على الموارد البشرية ولم تغفل الدراسة أي من الجوانب التي يجب على كل مؤسسة أو شركة الوقوف عليها والتي من الممكن ان تساعدنا في تحديد آليات العمل الجديدة.

إنني إذ أثنى المجهود المبذول من قبل المؤلفة الدكتورة مرال توتليان مدير عام إدارة الإحصاء المركزي في الجمهورية اللبنانية أقدم لها الشكر على عطائها العلمي الذي يهدف على تطور وتنمية العمل الإداري الحديث.

مع التقدير ،،

الأستاذ الدكتور هلال عبود البياتي

مدير عام المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية

مقدمة

الندوة الدولية الأولى للموارد البشرية التي عقدت في مراكش عام 2001 سلّطت الضوء على دخولنا فترة من الاضطرابات، ومع تطبيق أدوات وليدة تكنولوجيا معلومات جديدة، يُصبح من الجلي جداً واقع وجود مرحلة " ما قبل " وأنه سيكون هناك مرحلة "ما بعد". فيما يبقى أي تنظيم يُدخل التكنولوجيات الجديدة بشكل أساسي، على حاله كما كان سابقاً، فإنّ وضع الـ"ما بعد" لا يشبه وضع الـ"ما قبل". وإنّ صورة تحوّل الشرنقة إلى فراشة تُجسد هذه الظاهرة بشكل ممتاز. إلا أنه في مرحلة التغير، لا يستطيع أحد معرفة ما ستكون النتيجة النهائية.

لقد قدّمت تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة العديد من المساهمات الاقتصادية والاجتماعية، ولكن لم يتم كشف النقاب عن كل الأمور بعد. بما أنّ العملية التي أمامنا بعيدة كل البعد عن الانتهاء، ينقصنا الوضوح بالنسبة إلى محتوى وإطار التأثيرات المفيدة للتكنولوجيات الجديدة، أو التي يُفترض أن تكون مفيدة. نحن نختبرها ونكتشفها. وكل من يظن أنّ بوسعه تصوّر أي شيء متعلّق بما سيحدث في مرحلة الـ"ما بعد" إنما هو لجريء جداً.

تطرقت الندوة الدولية الألفة الذكر إلى موضوع التفاعلات بين التكنولوجيات الجديدة والموارد البشرية في محاولة للتحكم بذلك الميل ومنحه معنى.

فيما يستحيل توخّي الشمولية حول مساهمات تكنولوجيات المعلومات الجديدة. بوسع المرء محاولة تأمين جواب حول النواحي التقنية المعنية. في الواقع، إنّ تكنولوجيا المعالجة التحليلية على الإنترنت تلائم متطلبات الإدارة والتكهن النوعيين وتحاليل صنع القرار. هذه الإجراءات تنطبق بشكل تفضيلي على المبيعات والتسويق وتحليل تمكين البيانات. وقد صُمّمت هذه التكنولوجيات بشكل أساسي للتعاطي مع البيانات المبعثرة المرتبطة بالأبعاد والمستويات المتعدّدة، وبالتالي ممكنة التلاعب بها بطريقة حدسية أي سهولة الاستخدام، ورائجة، ومقدّمة عرضاً مرناً وتسهيلات في النشر، والأهم من كل ذلك، فاسحة المجال أمام عمليات متعددة المستخدمين. هذه الإمكانيات تجذب بشكل خاص مدراء الموارد البشرية الذين يهتمون ببيانات الوظائف والكفاءات وجداول الرواتب والهيكلية بصورة يومية.

صحيح أنّ مدراء الموارد البشرية تفاعلوا مع التكنولوجيات الجديدة فقط بعد فترة لاحقة من مدراء الاتصالات إلا أنه على المرء ألا ينسى أنّ الصلة والفرص المتاحة من قبل استخدام شبكة إلكترونية داخلية قد ظهرت كذلك لاحقاً في مجالات كإدارة الكفاءات والتدريب المهني.

إنّ تطبيق التكنولوجيات الجديدة يتطلب بعض التنسيق ويتعلق بمشاريع ليست سوى تقديرات في اتجاه حدّته مسبقاً أطراف عدّة بما فيها مدراء الموارد البشرية. وإنّ الشبكات الإلكترونية الداخلية لا تكون ذات أهمية إن لم تتجسّد على أرض الواقع؛ فوجودها الفعلي رهن بالمبادرات الإجمالية المعتمدة. ويعود إلى مدير الموارد البشرية أن ينسّقها، ويبني النسيج الاجتماعي على ذلك الأساس.

على مرّ الخمسين عاماً الماضية، كان قسم الموارد البشرية يوسّع دوره ويُثبّت مركزه بين الأقسام الوظيفية الموجودة في الشركة. لقد ولدت وحدات إدارة الموظفين توقعات متنامية من قبل المدراء والعاملين، لدرجة أنّ اليوم يُعترف بهم بفضل القيمة المضافة التي يُولّدونها.

إنّ الافتراض الضمني، الذي تمّت مناقشته خلال الندوة الدولية للموارد البشرية، هو أنّ النفقات المخصصة للموارد البشرية ومناقبية الشركات قد تولّد على المدى المتوسط، قيمة موازية إن لم تكن أكبر من قيمة الاستثمارات الموجهة بشكل صارم نحو المكسبية المالية.

وقد تطوّرت المطالب المُرسلة إلى قسم الموارد البشرية بتأثير من عوامل خارجية: النمو المستعاد، والمنافسة، ومستلزمات النوعية والمكسبية، وتنظيم وقت العمل.

يعود إلى قسم الموارد البشرية ضمان وفاء الزبائن، والحدّ من تكاليف جداول الرواتب، وتفادي النزاعات، والحفاظ على الموظفين الموهوبين والعمل مع العامل البسيط يومياً.

يمكن وصف طريقة تطوّر المهام كالتالي: طوال أعوام كان الميل يقوم على توظيف مدراء موظفين من بين الجنود المتقاعدين، بما أنّ وحدات الإدارة العامة كانت تعتبر أنّ إدارة القوى العاملة المُستمددة من مبادئ إدارة الجنود ستُغطي متطلباتهم بالكامل. ثمّ جاء وقت الإضرابات الهائلة وإعادة الهيكلة، وهو زمن تبيّن فيه بسرعة أنّ قدرات الإدارة الكمية غير كافية لإجراء المفاوضات الاجتماعية بنجاح. هكذا تحوّل مدراء الموظفين إلى مفاوضين.

منذ ذلك الحين بدأت العلاقات الاجتماعية تمثل اهتماماً أساسياً داخل الشركات، ومع استعادة النمو، كان أي مدير موظفين يقيض منصبه بمنصب مدير الموارد البشرية. وقد اكتسبت الوظيفة بُعداً جديداً، واكتسبت تنمية كفاءات الموظفين، التي كانت تُعتبر رأسمالاً، أولويةً بهدف دعم توسع الشركات. ولكن لم يجد كل مدراء الموارد البشرية أنفسهم ضمن هذا التصنيف، وما زال العديد منهم يُعتبرون مدراء أو رجال إدارة.

إن أقرينا بأن أيّ تغيير في أنظمة المعلومات قد يتضمّن تغييرات تنظيمية مهمة، فإنّ التكنولوجيا الجديدة تضع تلقائياً مدراء الموارد البشرية في المقدمة. لا يمكن تطبيق أية تكنولوجيا بشكل مستقل عن الهيكلية التنظيمية للشركة المستخدمة. وإنّ التطوّر التقني لنظام ما يُحدّد بشكل أساسي بناءً على رغبة بإحداث تغيير هيكلية، إذ إنّ التحولات التقنية تصبح ثانوية.

أما بالنسبة إلى المستخدمين، فقد تقرّبت تكنولوجيا المعلومات بشكل استراتيجي من كفاءاتها الأساسية. ومن المنطقي في الوقت نفسه أن كان لها ارتدادات مهمة على تنظيم النشاطات الجارية وعلى محتواها. وقد عدّلت في الواقع التنظيمات التي اختبرت هذه التكنولوجيا علاقاتها بالمعلومات، التي أصبحت أكثر سلاسة وموثوقية وسهولة للاستخدام. وقد تولدت المكاسب الوقتية مباشرة، ما أدى طبعاً إلى توزيع جديد للعمل وإلى أنماط سلوك وعلاقات اجتماعية جديدة.

فيما يبقى عالم إدارة الموارد البشرية قائماً إلى حدّ كبير على الأدوات، إلا أنه لا يقتصر بالتأكيد على تطبيق عدد من التقنيات مهما كانت معقّدة.

تتجدد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بسرعة وتزوّد كل فرد بإمكانيات تقدّم جديدة. على المرء أن يلاحظ أننا على مرّ العشرين عاماً الماضية، اختبرنا العديد من التغيرات التكنولوجية والاجتماعية، وكلها كانت سريعة جداً. وقد حان الوقت الآن للتفكير ملياً في مدى التحكم من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، وفي المعنى الذي يجب إعطاؤه لتسريع التغيير. ويجب طرح هذه الأسئلة على المستوى العالمي بما أنّها تعني كل شركة، بالإضافة إلى وظيفة الموارد البشرية الإجمالية.

وانطلاقاً من هذه التساؤلات سنحاول من خلال الفصول الثلاثة الإيجابية على هذه التساؤلات إذ أن الفصل الأول سيتطرق إلى الدور البارز الذي لعبه النمو الاقتصادي في هذا المجال فكيف بالأحرى دور الإنسان الذي يطلق سرعة التغيير .

ان الفصل الثاني سوف يركز بشكل أساسي على تأثيرات إدماج التكنولوجيات الجديدة في الشركات والتغيرات التي تؤثر في النسيج الاجتماعي أما الفصل الثالث فسيبرز إدراك العاملين في الشركات للتكنولوجيات الجديدة وبالتالي إلى الارتدادات التي تتضمنها على وظيفة الموارد البشرية.

الفصل الأول

عالم متواصل التغيير

يختبر العالم الذي نعيش فيه اليوم تغييرات عائدة إلى ميلين أساسيين: الاضطراب التنظيمي من قبل الاقتصاد الجديد من جهة، ومن جهة أخرى المواجهة بين النماذج الثقافية للإنسان وبين التكنولوجيات الجديدة.

أولاً: النمو الاقتصادي

يُمثل النمو بشكل أساسي بظهور اقتصاد جديد قائم على أشكال جديدة من الاتصالات وعلى حاجات جديدة. مقارنة بالثورة الصناعية، يعتبر علماء الاقتصاد أنّ كل الشروط قد توافرت في وضعنا لتصنيفها على أنه دورة نمو. في هذه الأثناء وُلد استخدام منتجات التكنولوجيا الجديدة تحوّلاً عميقاً في القوانين التي تتحكم بالتنظيمات.

كما انه يبدو مسبقاً أنّ محتوى الاقتصاد الجديد يعاني من التخلفات ويزيد من عمق الهوة الثقافية بين الدول.

1- الاقتصاد الجديد

الاقتصاد الجديد: الجميع يتكلمون عنه، والجميع يظلمون به. لا يمضي يوم دون ظهور مقالة صحافية حول ذلك المفهوم الذي أصبح على كل فم ولسان وقد تمت مناقشته في كل مؤتمر أو معاهدة، بما في ذلك الندوة الدولية للموارد البشرية في مراكش.

دانيال كوهين¹ قد حدّد موقفين متناقضين إزاء الاقتصاد الجديد: فيما ينفي البعض تأثيرات تكنولوجيات المعلومات الجديدة ويَطغى عليهم الشك، يعترف آخرون بأنّ ثمة ثورة صناعية حقيقية وشيكة وهم متحمسون جداً إزاء الموضوع.

إنّ نشر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة، وهذا ما نشهده على كل مستويات المجتمع، يؤدي إلى اضطراب عميق في اقتصاد الإنتاج واقتصاد المعرفة.

لطالما كان امتلاك المعلومات سلاحاً نافذاً. واليوم لم يعد المغزى حيازتها، لا بل كذلك التحكم بدفق المعلومات في محتوى تزيد فيه أدوات (كالإنترنت) حدود كل فرد من حيث المعرفة والحيز المكاني. لم تعد المعرفة حكراً على نخبة معينة: إنها متشاركة على صعيد عالمي.

¹ عالم اقتصاد، كاتب مقالات، بروفيسور في جامعة السوربون في باريس ودار المعلمين العليا.

هنالك عوامل عديدة تميّز اقتصاد التكنولوجيا الجديد:

أولاً، تتضمن هذه تكاليف تصنيع وتوزيع منخفضة، فيما تكاليف التصميم مرتفعة جداً. وتكمن القيمة في الدراية والإبداع والابتكار فيما تصبح تكاليف الإنتاج تافهة. وبما أنّ التبادلات تصبح وهمية، توّفر الشركات من حيث تكاليف الصفقات البعيدة المسافة.

هنالك ناحية أخرى من الاقتصاد الجديد وهي تقوم على نزع الصفة المادية عن موجودات الشركات: براءات الاختراع المبتكرة، والعلامات التجارية، و"عمال المعرفة"، وعلاقات المموّن والزبون، كل هذه موجودات غير ملموسة بمثابة أساس للاقتصاد الجديد. إلى ذلك، فإنّ سوق التكنولوجيا الجديدة إنما هو نظام اقتصادي مرتكز على العائدات السلّميّة المتنامية، المتميّزة بهيئتها الاحتكارية وبمطالبة مستخدميها بالخدمات المجانية. في ما خص هذا الموضوع بالتحديد، يشير أريك أورسنا² إلى التناقض بين خدمة مجانية ومفهوم حقوق المؤلف، إذ يصبح كل عمل فردي نوعاً من طلب اقتراحات.

ثانياً، إنّ الشركات التي تمثّل بصورة مصعّرة الاقتصاد الجديد تتميز عن غيرها بهيكليتها الإدارية والاجتماعية، بناءً على منح الأسهم المالية للموظفين والمدراء. يتم السعي وراء التوازن بين العاملين والمساهمين. إلا أنّ خطط منح الأسهم وخطط التوفير للموظفين إنما هي أنماط تعويض مازالت في مرحلتها التأسيسية. وحدها الولايات المتحدة وفرنسا وإنكلترا تقدّم خطط توفير للموظفين حالياً.

أما بالنسبة إلى تأثيرها في المجتمع الاستهلاكي، فإنّ تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لم تغيّر أنماط التبادل والصفقات، كما أنها لم تُحدث أية سلع جديدة. إلا أنها ولدت انقطاعاً كميّاً في الاستهلاك، تميّز بزوال المعايير وبتنوّع العروض المتعلقة بتوقعات المستهلك. يُخضع الاقتصاد الجديد قطاعات اقتصادية أخرى لمنافسة أقوى، نظراً للنوعية الأكبر للمعلومات حول المستهلك.

تشهد أنماط الأسعار تنوعاً كما تُفرض على بعض الخدمات كلفة على الأهداف المحدودة فيما هي مجانية لأهداف أخرى. وبالمضي خطوة إضافية إلى الأمام من حيث ابتكارات التسعير، قد يتساءل المرء ما الذي يتم فرض كلفة عليه ومن يدفع الكلفة.

² مؤلف ، أكاديمي، نائب رئيس مسؤول عن التنمية الثقافية، سيتال.

يشدد برنار لير³ إلى أنه فيما لا يوجد فرق بين سلسلة الإنتاج التقليدية والأعمال الإلكترونية، نلاحظ تطوراً من حيث تسارع التغيير وتحول السلع ومساهمة الإنسان. وإنّ النموذج التقليدي، الذي بموجبه⁴ تحول فكرة إلى منتج مُنجز، فهو يتضمّن ثلاثة أقسام متتالية: الأبحاث والتنمية، والتسويق وإنتاج السلعة/الخدمة. وإنّ الأمثلة المقدّمة من قبل العالم الإلكتروني⁵ تظهر أنّ هذا النموذج يُستبدل بعملية جديدة: أولاً ترسم الفكرة ويُطوّر النموذج الأولي؛ خلال مرحلة ثانية، يُنشأ موقع على الإنترنت لتوزيع المنتج مجاناً؛ والمرحلة الثالثة والأخيرة⁶ تعنى بردود تجربة المستخدمين (أي الانتقادات والعيوب والتطوير...). تُقتصر مرحلتنا الأبحاث والتنمية والتسويق السابقتان: يساهم المستخدمون في تطوير المنتجات كما يلعبون دوراً في التسويق. نظراً لنقص العائدات والتسهيلات، إذ يكون المنتج مُستخدماً من قبل المتنافسين، قد يشك المرء في صحّة هيكلية مماثلة.

وإنّ تقادم العهد السريع للمنتجات الناتج عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة هو أيضاً أحد السمات المميّزة لسوقِ عرضة لتجدد متواصل. التطور التقني يتسارع، والكومبيوترات تزداد قوة، والأسعار⁷ تقسم إلى النصف. إنّ الصفة "جديدة" المرفقة تلقائياً بتكنولوجيا المعلومات، تجسّد في الواقع ظاهرة الابتكار المتواصلة. مثلاً بوسع المرء أن يتوقع منذ الآن أنه خلال الأعوام الخمسة القادمة، ستتحسّن طريقة عرض المعلومات على الإنترنت، بفضل عملية فرز أسرع وأكثر دقة، ما سيساعد على استهداف المعلومات المفيدة وذات الصلة. ثمة سمة أخرى قابلة للتوقع وهي الترجمة الفورية، وهي خدمة ستسمح بإقامة حوارات بين أطراف يتكلمون لغات مختلفة.

يشدد بيتر ليسكر⁴ على مدى أهمية التغيّرات التي ولّدها اعتماد الكمبيوتر: من المساعدة التكنولوجية المقدّمة للكائنات البشرية (التكنولوجيا الصغيرة جداً، فهم وظائف الجسم البشري) إلى التموضع بالأقمار الصناعية، الذي سيحدث مرّة جديدة ثورة في عالم الاتصالات (سيارات موجهة، الترابط المتواصل في عالم "لا سلكي").

على محترفي الموارد البشرية، الذين يرتكزون على التوقعات الطويلة الأمد، التفكير في علاقة إدخال التكنولوجيات الجديدة فيما يأخذون بعين الاعتبار تسارع وعدم قابلية توقع طبيعة التطور وإنّ الموارد الطبيعية تعمل الآن في محتوى تفاعلي.

³ أستاذ محاضر، مدير شهادة الدراسات العليا المتخصصة، جامعة باريس 6، سابقاً مدير عام الموارد البشرية في شركة

SPIE SA

⁴ مستشار التكنولوجيا الدولية الجديدة، بيركلي، كاليفورنيا، الولايات المتحدة

2- دورة النمو

يبدو أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُطلق مرحلة نمو اقتصادي جديدة وهي تتوافق في الواقع مع نظرية كوندرا تيف الدورية.

وفقاً لنظرية الإحصائي الشهير، يمرّ الاقتصاد بمرحلتين متناوبتين من توسع وانكماش الأسعار، كل واحدة منها تدوم بين 25 و30 عاماً. فيما يُقرّ أنّ أزمة النفط في السبعينات كانت دورة انكماش فعلية، فإنّ "اقتصادنا الجديد" بناءً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، سيظهر في الواقع بعد 25 عاماً، وبالتالي يؤكد هذه المقاربة المرتكزة على الدورات وهكذا، وفقاً لتلك النظرية، لقد دخلنا في فترة من ثلاثين عاماً جديدة من التوسع والوفرة.

في هذا الإطار يُطرح السؤال التالي: أين هي حدود الابتكار؟ وحتى متى تستطيع الشركات الصمود أمام معدل نمو من 2% في العام، علماً أنّ هذا يتطلب إنتاجية إضافية من 1 إلى 2% سنوياً؟

وفقاً لعلماء الاقتصاد، فإنّ محركات نموّنا مشابهة لمحركات الثورات السابقة، بدلاً من أن تكون تعبيراً لأمر مختلف جذرياً. منذ اختراع المحرك البخاري، والثورات التكنولوجية تظهر بأحجام كبيرة باستمرار، متميزة بابتكارات متعددة. أما بالنسبة إلى تكنولوجيا المعلومات الجديدة، نعود إلى 1969 إلى إرسال البيانات، تبع ذلك وصول معالج البيانات الصغير عام 1971 و"سطوح المكاتب"⁵ عام 1976. واليوم تسارع التطور التكنولوجي وما من تباطؤ متوقع على المدى القريب إذ تضاعفت المبيعات السنوية للكمبيوترات الشخصية سنة 2005 مرفقة بازدياد قوّة معالج البيانات الصغير، مع ميول إلى الانخفاض في الأسعار وعلى التقدم المُحرز من حيث التقدم التكنولوجي أن يستمر بتقليص عدد السطوح البيئية التي كانت حتى الآن تُثقل كاهل سرعات الإرسال وقابلية استمرار صلاحية البيانات. من خلال أرباح الإنتاجية الناتجة، تسرّع التكنولوجيات الجديدة إنتاج الثروات. روبرت سولو⁶، واضع نظريات نيوكلاسيكي، وصف كيف أنّ نموّاً أكبر بثلاثة أضعاف في الأسهم الرأسمالية وكمية العمل والتقدم التقني، يؤثر في مستوى النشاطات. إن افتراضنا أنّ ثمة استخدام كامل للموارد، فإنّ الاقتصاد يتحول إلى مرحلة شبه ثابتة حيث أنّ كل المتغيرات تنمو وفقاً للمعدل الثابت نفسه. على المدى الطويل، يرتبط النمو الاقتصادي بالتوسع السكاني فيما يبقى التقدم التقني متعادلاً مع الوقت إن كان

⁵ سطوح المكاتب : عبارة تعني حواسيب المكاتب

⁶ روبرت سولو: "مساهمة في نظرية النمو الاقتصادي" مجلة فصلية حول علم الاقتصاد، 1956

يؤثر فقط في فعالية العنصر الرأسمالي. في الواقع، وفقاً لدانيال كوهين، يحمل "الاقتصاد الجديد" في طياته حلاً لمفارقة سولو، بحيث أن تزايد الإنتاجية الناتج عن اعتماد الكمبيوتر كان ثابتاً منذ التسعينات.

يميل الرصد الذي أجري لنبذة من الشركات الأميركية إلى إثبات أن هنالك صلة بين درجة اعتماد الكمبيوتر والأداء الاقتصادي. إلا أنه وجب التمييز، بما أن تلك الشركات التي حققت أرباحاً إنتاجية فعلية هي التي دعمت اعتمادها الكمبيوتر بإعادة تنظيم هيكلها وإجراءاتها.

من ذلك المنطلق يجب إيلاء اهتمام خاص لتوزيع تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة. بالعودة إلى الماضي، فإن الطاقة الكهربائية، التي ميّزت الثورات الصناعية الأولى، فضّلت الإنتاج المكثف على حساب المنتجين الفرديين. بدورها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة بإعدادها صفقة جديدة، قد تفيد قطاعاً على حساب قطاع آخر و تعزّز شكلاً جديداً من الإنتاج وتدين الأنماط الأكثر تقليدية.

تسرّع تكنولوجيا الشبكة وتيرة النمو بفتح العالم على أنظمة المعلومات وضمان التدفقات السلسة للمعلومات. بالفعل فإنّ هذه الأنظمة أظهرت أن لا غنى عنها لدعم نشر الشركات عالمياً وسمحت بجعل دورات التوزيع والمشتريات واقعية. وبالتالي فإنّ الاقتصاد العالمي ينمو فعلياً وبدوره يولد حاجات جديدة وكنتيجة لذلك يولد النمو.

من الناحية الاجتماعية، تعزّز العولمة الاقتصادية الاختلاط الثقافي. فإنّ طبقة وسطى عالمية ناشئة، مع ميل إلى مشاركة المصالح العامة بدلاً من أصل اجتماعي مشترك، بدأت تظهر تدريجياً، وهذا قد تعزّز بفضل عولمة فئات الوظائف، بما فيها وظائف التكنولوجيا الجديدة.

لهذا فإنّ الأعمال الصناعية المكوّنة من مهام متكررة والأعمال الإدارية أكثر منها، مُهددة مباشرة بمكنة العمليات. فالأعمال الجديدة تتطلب زيادة في المهارات والاستقلالية.

يمثل "العمال المفكرون"، حوالي 20% من القوى العاملة في أنحاء العالم. على هذا المنحى أن يحثّ المدراء العاميين، ومدراء الموارد البشرية ومدراء أنظمة المعلومات، على العمل معاً للاستفادة إلى أقصى حد من مهارات فرق عملهم. إن افتراضنا أنّ المهارات تولّد القيمة، فإنّ استمرارية النمو ستكون مرتبطة بشكل وثيق بالاهتمام المُعطى لإدارة المعرفة.

3- مشاركة المعلومات: أثرها في التنظيمات داخل الشركات

يتغيّر تنظيم العمل بموجب دفع اعتماد الكمبيوتر، فالتأثيرية بدأت تُستبدل تدريجياً بشكل جديد من ترشيد المهام. وكنيجة لمعايرة المهام، يتم إلغاء لحظات إضاعة الوقت إذ يصبح بعض المدراء السكرتير الخاص لدى أنفسهم (البريد الإلكتروني...) وينتهي الأمر بالبايعين بتولي جرداتهم بأنفسهم (التفاعلية بين الإنتاج والتواصل). تميل المناصب الإدارية وبعض مهام الإدارة الوسطى إلى الاختفاء، ويشكل المنطق ذاته أساساً للارتفاع في تكاليف العمالة الذي لوحظ بين بداية القرن العشرين ونهايته.

وفقاً لدومينيك والتن⁷ فإن تقسيم العمل وليس تنظيمه، هو ما يجب تعديله. فالقوة تبقى سراً غير مُباح.

إنّ الترشيح المعمق للعمل البشري يكشف كذلك عن هشاشتنا، فالمعلومات تقدّم منطق سرعة منحرف يفرض شكلاً جديداً من الضغوط على العمل. فسرعة الإنسان لا يمكن مقارنتها بسرعة الآلات، وعلى المرء ألا ينسى أنّ القدرة على التكيف تتغيّر مع التقدم في السن. ينصّ قانون في علم الإنسان على أنّ البالغين الخمسين من العمر يتأقلمون بشكل أقل من البالغين الخامسة والعشرين من العمر. فالأنماط الثقافية للرجال والنساء، قبل التنظيم الفعلي للعمل، يجب أن تُراجع وتعدّل وفقاً لأنظمة المعلوماتية. يقترح دومينيك والتن إقامة استراتيجية سياسية لمواجهة نزاعات القيمة المحتمّة.

فيما كانت الثورات الصناعية كلها مدعومة بثورة سياسية، وقد برزت بفضل ظهور طبقة اجتماعية جديدة، إلا أنّ الاضطراب التكنولوجي الثالث الذي نخبره يضم في طياته، إن لم يكن ثورة، فعلى الأقل تحولاً في القوى السياسية.

يلاحظ إيفاناسيو رامونيه⁸ تحولاً في علاقات القوى، التي تتخذ هيئة توافقية بشكل متزايد مع المشاركة في صنع القرار مع أنّ التلاعبات قد لا تكون مُستبعدة.

هذا التطور في القوى السياسية له وقع على أنماط الإدارة، ففي أيامنا هذه، تخضع الشركات لقوى المساهمين أكثر منه لقوى "رؤسائها". وفي الشركات التي يلقي فيها الأفراد تدريباً أفضل وحيث الولوج إلى وسائل المعلومات أصبح ديمقراطياً، تزول الهيكلية الهرمية للقوى. لقد تغيّرت الطريقة التي ينظر فيها المرء إلى عمله وإلى منصب الأعلى منه هرمياً، وقد عزّزت المعرفة تطوير الحس النقدي.

⁷ عالم اجتماع، (مدير أبحاث في المركز الوطني للأبحاث العلمية)
⁸ رئيس "لوموند ديبلوماتيك"

تشهد التنظيمات أيضاً تحولات كنتيجة للعولمة، فيما تعتمد الدول اللامركزية وتنقسم إلى عدة أجزاء، تحتل الأسواق المزيد من الحيز وتندمج الشركات. السياسات محلية فيما الأسواق عالمية. واليوم، تتميز الدولة بهيكلية تضع نفسها بموجبها في منصب الوسيط بين القوة المعولمة والقوة المحلية. فالدول والشركات تعمل الآن في سوق مفتوح، تحدده وسائل اتصالات جديدة.

يعتبر جان ماري ميسيه⁹ أن وظائف الموارد البشرية هي الأولى التي تأثرت بتفجر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، وهي مهيمنة في شركاتنا.

بالفعل، إنها تقدم فرصاً هامة للتنمية الشخصية والجماعية وتضع كل موظف في علاقة مباشرة مع إدارته. وهذه الظاهرة لا يتم تقبلها بشكل جيد من قبل بعض الشركات خاصة تلك المبنية على نموذج هيكلية قوي كما هي الحال في المغرب.

في ما خصّ التغيرات العميقة التي تولدها، تثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة الشك وهي قد تحدث على الأرجح ردود فعل كالشكية وحتى الدفاعية.

من حيث الاستثمار، مازالت الشركات تميل إلى تفضيل الآلات على التدريب وقد لاحظ دومينيك والن في هذا الإطار أن الرأسمال البشري مازال غير مقبول بعد على أنه من الأصول الفعلية، من حيث الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية التي تتكون من الدفاع عن قيمة الرأسمال البشري. وإنّ تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الموارد البشرية مدعومة بالحاجة إلى التفكير حول محتوى تلك الوظيفة.

نشير في هذا السياق ان مجموعة كبيرة من خبراء الاقتصاد يربطون بين التكنولوجيا الجديدة والنمو الاقتصادي المستدام و يعتبرون ان ما من مجتمع استهلاكي جديد ولكن بالأحرى تغيّر كمّي في الاستهلاك، مع عرض متنوّع وفقاً لتوقعات المستهلكين، مسبباً بالتالي زوال المعايير. ستكون التكنولوجيا الإحيائية على الأرجح أساساً لإنتاج حاجات جديدة.

المنتجات الجديدة التي تكوّن الاقتصاد الجديد تختلف عن السلع الاستهلاكية المعيارية. وبالتالي فإن المعلومات بالمعنى الواسع تميّز الاقتصاد الجديد. يمكن تحديدها على أنها سلعة:

- لا تحدّ نفسها باستخدام مستهلك واحد، إذ يمكن استخدامها مرات عدة؛

- لها كلفة تصميم عالية وكلفة تصنيع وتوزيع منخفضة؛

⁹ رئيس ومدير تنفيذي، "فيفيندي يونيفرسال"

- لها تعاضد قوي مع المنتجات التقليدية.
هذا يعني أننا في قطاع عائدات سَلْمِيَّة يشهد نمواً هائلاً، مع نقص في المنافسة
المُتَّسمة باحتكار القلّة، وحيث أنّ المنافسة المحض والكاملة غير موجودة. ويشهد
سلوك المستهلكين تجاه الاقتصاد الجديد تغييراً:

- فهم يطالبون بحقوقهم بالتمتع بسلع وخدمات مجانية

- يطالبون بابتكار في طرق التسعير.

إنّ الاقتصاد الجديد كقطاع مُركّز مع بعض المنافسة، له وقع على القطاعات
الاقتصادية الأخرى حيث تبرز المنافسة بفضل النوعية المطوّرة للمعلومات حول
المستهلك. كما أنه يؤثر في التنظيم الإداري والاجتماعي، ويتحمّل المخاطر المدراء الذين
أصبحوا مساهمين وحيث أنّ المساهمين على عكس الموظفين يكونون محميين.

واليوم، تمر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة في مرحلة نمو جديدة ضمن
دورة كوندراثيف.

4- الاختلافات الثقافية البارزة

إنّ تكنولوجيا المعلومات قطاع اقتصادي تلعب فيه العولمة دوراً مهماً، من حيث
الصادرات (تطوير البرمجيات ونشرها) والأسواق المحلية (مصدر للنمو). في الواقع،
كلما قصرت المسافات زادت الاختلافات الثقافية وضوحاً وبدأت تظهر هوة جديدة بين
الدول "الغنية بالمعلومات" و "الفقيرة بالمعلومات"، ولسوء الحظ تميل هذه الهوة إلى التوسّع
نظراً إلى سرعة تقادم عهد المنتجات التكنولوجية الجديدة.

تتضمّن التكنولوجيات الجديدة، كما هي مُطبّقة على المعلومات والاتصالات، قدرة
تامة على القراءة والكتابة ولكنّ العالم لا يزال يأوي عدداً من المجتمعات القائمة على الثقافة
الشفهية، حيث أنّ إدخال تكنولوجيات جديدة قد يقتصر على الأرحج على فرض النموذج
الثقافي الغربي المكتوب، إنّ النفاذ إلى المعلومات رهن بكل تأكيد بنزع الأمية.

إلا أنّ الأمية التي تهيمن في بعض المجتمعات لا تستثنيتها بالتحديد من إدمان
تكنولوجيا معالجة المعلومات وسيكون من السذاجة التقيّد بهذا المنطق لتأخير تطبيقها.
فالثقافة الشفهية هي في الواقع ثقافة الكلام، حيث أنّ الأفراد تواقون بشدّة للتواصل فالتكلم
ظاهرة عالمية أكثر منه من الكتابة فعندما يتعلّق الأمر بتعلّم صيغ التعبير هذه، لا يشتمل
التكلم والكتابة على الجهد ذاته. إلا أنّ الأدوات التي تعطي ردوداً أكثر وتوسّع أثر التكلم،
مرحّب بها، كما تعكس ذلك الحماسة على اقتناء الهواتف النقالة.

يشير إريك أورسينا إلى أنه فيما يزودنا اعتماد النظام الرقمي بكل العناصر الضرورية للمعلومات، يبقى الاتصال مستحيلاً طالما أن المعرفة المسبقة غير متوافرة.

كما لاحظ إغناسيو رامونيه أن تكنولوجيا المعلومات تعتمد على الاكتسابات التكنولوجية السابقة التي لم تستوعبها كل المجتمعات بعد وبالتالي فالإدماج المباشر للتكنولوجيات الجديدة في بعض الدول سيُشكل انقطاعاً مع التنظيمات الحالية والنماذج الثقافية. إن أقرينا أن هذه الثورة الثقافية يجب أن تجد أسسها في الميزات التي ولدتها الثورات الصناعية السابقة (الطرق، خطوط الهاتف،...) وبالتالي ستعجز التكنولوجيات الجديدة عن سدّ الهوة مع الدول النامية.

إنّ الإنترنت نظام مفتوح مصمم للعالم أجمع، ولكنه يفترض مشاركة وسائل الاتصالات مع الدول الناشئة. وفي حال فشل ذلك قد تنشأ نزاعات جديدة. وبالتالي يجب التفكير سياسياً بعض الشيء في استخدام أنظمة المعلوماتية الجديدة لتحديد أي مشروع بشري هو على المحك.

بالنسبة إلى البلدان في طور النمو، تشكل تكنولوجيات المعلومات فرصة للتنمية والأهم من ذلك، للنمو. هذا النمو يولد تأثيرات اجتماعية، كإضفاء الديمقراطية في النفاذ إلى التكنولوجيات الجديدة والتمدّن ونقل الأعمال.

أما بالنسبة للشركات فهذا يعني تكريس الوسائل للموارد البشرية لإدارة المهارات وتنظيم المرونة التي تنتج عن اعتماد الكمبيوتر. واليوم في العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، المرونة هي وسيلة لطرد الموظفين بدلاً من أسلوب إدارة الموارد البشرية. كل مشروع تحديث يتحوّل إلى مشروع إعادة هيكلة مدعوم لا محال بواسطة الإسهابات. وبالتالي يجب تركيز الجهود على تحسين إدارة المرونة، وتعزيز القدرة على التوظيف، وتقوية مكانة الموظفين. وسيُدخل برنامج مماثل المرونة لا محال إلى أنماط التنظيم والتعويض.

على المرء ألا ينسى أنه قد تبين أن الاختلافات الثقافية التي أبرزتها تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة على القدر ذاته من الأهمية بين مختلف الفئات الاجتماعية لكل أمة.

2- التغيير المحدد من قبل الإنسان

لا يمكن معالجة مسألة إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة من قبل أشخاص غافلين عن الاختلافات الثقافية. كما أنّ هذا الاضطراب التكنولوجي يكشف قيمة جديدة: السرعة، التي يجب إحاطتها بالحمايات على أنواعها بهدف الاحتفاظ ببعض الوقت للتفكير. بالإضافة إلى ذلك، سيولد هذا التحول عدداً من المسائل، بما فيها مسألة قدرة فريق العمل على التحكم بالأدوات المتضمّنة. وقد أجريت التحاليل فأظهرت الحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار خصائص كل نوع من الأعمال، بالأخص في ما يتعلّق بالقطاعين العام والخاص.

1- العوامل الثقافية: العوائق والميزات

يبدو لنا اليوم أنّ خطر حصول انقطاع بدأ يتجلى، بما أنّ كل التكنولوجيات الجديدة تطالب بقدرة جيدة على القراءة والكتابة. هذا الخطر واضح في الدول حيث تعجز نسبة مهمة من السكان فيها عن القراءة وحيث أنّ امتلاك وتطوير التكنولوجيات الجديدة يصطدم بالعوائق.

وفي هذا الإطار ينبه إغناسيو رامونيه إلى أن التقنيات الجديدة ستخترق هذه المجتمعات و لكنها لم تفهم الا عندما يتم اكتساب الاختراعات التقنية السابقة، والهاتف هو الاختراع الأول . كيف تجري ديمقراطية الإنترنت بشكل ناجح، إن كانت ديمقراطية الأرض والثقافة والتعليم والصحة لم تثمر بعد؟

شددت دومينيك دلتن على أن التقنيات الجديدة تتطور في البلدان الغربية وبالتالي تسيطر عليها النماذج الإدراكية الغربية (رجل يجلس أمام جهاز الكمبيوتر) .

هذا النموذج المنتشر لا يتطابق والطرق العملية التي تعتمد في البلدان النامية، ويجب أن تؤخذ في عين الاعتبار نماذج إدراكية أخرى، مثل إدارة المعارف. يجب أن يولى اهتماماً خاصاً إلى الاعتقاد بأن إدخال التقنيات الجديدة يشكل فرصة ممتازة للبلدان النامية. هذه الفكرة تعرضها الشركات التي تطوّر التقنيات الجديدة بدون التفكير في العناصر الثقافية.

أظهر كل من إغناسيو رامونيه ودومينيك ولتن عائقاً آخر عائد للاختلاف بمعدل المعدات بين البلدان المتعددة. إن المعلومات السريعة لا يتشطارها الجميع، فالبلدان النامية ليس لديها طبقة متوسطة وبالتالي، فإن الطبقة العليا فقط تبتاع المعدات الضرورية، وهي تمثل جزءاً صغيراً جداً من السكان. في البلدان الغربية، بإمكان الطبقات المتوسطة شراء المعدات الضرورية، لكن ثمة ثغرة أيضاً. بالطبع يبقى هناك بعض الأمية وبالتالي يبطل هذا الأمر عملية التطبيق الفضلى للتقنيات الجديدة .

ثمة فرق أيضاً ما بين المعلومات والمعرفة، فإن اعتماد النظام الرقمي يؤمن لنا كل عناصر المعلومات الممكنة، ولكن في غياب المعرفة المسبقة فإن الرابط مستحيل. ومن هنا الحاجة إلى درجة معينة من التعليم والثقافة لكي نتمكن بسهولة من إيجاد استخدام الشبكات الإلكترونية وتقنيات الاتصالات الجديدة .

تقدّم هذه الأمور نافذة على العالم، ولكن لا يزال كل إنسان بحاجة إلى منطقتة الخاصة، لهذا السبب ظهر أن اللغات الوطنية تغطي على الانكليزية على شبكة الإنترنت. بالطبع وعلى عكس ما يشاع فإن اللغة الانكليزية لا تفرض نفسها كلغة عالمية . وبالإضافة إلى ذلك فإن التقنيات الجديدة ستجعل من الممكن الحصول على ترجمات فورية مما سيسمح بحصول تخاطب باللغات الأم وسيؤدي الحاجة إلى استخدام اللغة الانكليزية .

2- تسريع النمط

باستخدام شبكة الإنترنت تصبح المعلومات متاحة لعدد كبير من الأشخاص وبالتالي تسمح بحصول التطور عبر الفضاء والمعرفة ولكن يبدو أن إزالة المسافات تزيد الاختلافات الثقافية من هنا الحاجة إلى التمهّل بعض الشيء لفهم الأوضاع.

في أيامنا هذه، السرعة هي معيار الذكاء، يجب أن تحصل الأمور بأقصى سرعة ممكنة، وكل شخص يجب أن يتخصص بأقصى سرعة ممكنة. هذه الضوابط تشكل مصدراً محتملاً للأخطاء والمشاكل. وفقاً لإيريك أورسينا، فإن السرعة هي عدو الاكتساب في حين البطيء هو عنصر ضروري للاستيعاب. كما أن السرعة تحدّ التفكير الذي يحتاج إلى وقت لينضج، مع الإشارة على أنها (أي السرعة) لا تسمح بحصول عملية "الاختبار والخطأ". وبالتالي تظهر مشكلة أخرى وهي التعلم الذاتي على شبكة الإنترنت حيث كل شخص يواجه نفسه في حين في السابق، كانت المعلومات تنقل بشكل جماعي: إذا وسائل الاتصال والتعليم الجديدة بحاجة إلى بعض التعديلات.

إن المعلومات الجديدة وتقنيات الاتصالات تشكل تقدماً لا جدل فيه، فقد تحوّلت المجتمعات إلى قرية عالمية حيث أصبحت الاتصالات أكثر رواجاً. ثمة تناقض بين وسائل الاتصالات مثل سكك الحديد والطائرات التي تجعل اللقاء سريعاً وسهلاً وتقنيات الاتصالات التي تلغي الحاجة إلى السفر.

في حين أصبح التبادل سهلاً والعلم أصبح عالمياً، أظهر الآن إتشغوين تناقض مبدأ القرية، إذا أن الإنترنت تبعد الناس أكثر مما تقربهم من بعضهم البعض كمجتمع صغير. وفقاً لبيتر ليسكر، يجب أن تكون المعلومات قيّمة مع القدرة على اختيار دقق المعلومات. خلال 5 سنوات، سيتم تنسيق المعلومات بشكل أسرع بفضل ابتكار فكرة "العملاء الأذكياء" وسيتمكن الأشخاص من إبطاء عمليات بحثهم في حين ستسرع الآلات من عمليات بحثها.

ولدت ظاهرة التجوال، المجتمع الخائن. بوجود التحرير للجميع، فإن الإخلاص الطويل الأمد ما عاد موجوداً، وأصبحت الخيانة أكثر رواجاً، وهي طاغية داخل الشركات على جميع الأصعدة، من حاملي الأسهم إلى الزبائن وصولاً إلى طاقم العمل. تولد الخيانة اختفاء السأم وبالتالي التأمل، كما تلغي السرعة، الخيال. عندها سيظهر العالم الخيالي في مكان آخر، وستخلقه الأجيال القادمة، عندما تزول أيام استخدام الأوراق يومياً. وفقاً لآلان إتشغوين، الخيانة ليست سيئة بالضرورة. (كان باسكال يقول، إن إنفراد الشخص بنفسه صعب جداً). وفقاً لجان باسكال أرنو، يمكن وصفها بالإخلاص المتعدد .

كل شركة تريد الحدّ من أوقات الفراغ وكسب الوقت، وهو هدف تساهم التقنيات الجديدة في تحقيقه. بالطبع فإن التقنيات الجديدة تمنح القدرة على الحصول على المعلومات خلال وقت قياسي. والسباق الجاري ضد الوقت قد بدأ، وهدفه إنتاج أقصى حد ممكن من الأرباح. لناخذ مثلاً تاجر لا يمكنه هدر الوقت باتخاذ قراراته والحصول على معلومات عن سوق الأسهم. مثل آخر قد يكون أستاذ تدريب، أما زال يملك الوقت لإدارة حصة تدريبية ونقل خبرته إلى الآخرين؟

في الواقع، تقدّم التقنيات الجديدة هو الحل لمسألة الوقت الضائع والأكلاف فالوقت هو عائق في وجه الجودة (مثلاً : مستشار يعمل بسرعة فائقة). تقدم شبكة الإنترنت فرصة لمحاربة عدم وجود الوقت وللتخفيف من الضغط لذا لا يجب أن يشكل الوقت عائقاً بعد الآن. من هذا المنظار، وفقاً لإيريك أورسينا، فإن مدراء الموارد البشرية يهدفون إلى الحدّ من أوقات فراغ أعضاء طاقمهم، كي يساعدوا شركاتهم في زيادة الأرباح إلى أقصى حد وفي أقل وقت ممكن .

بالإضافة إلى كسب الوقت فإن الإنترنت تمنعنا من هدر الوقت. بالطبع اليوم ما عاد وقت الفراغ موجوداً، وقد استبدل بوقت الاسترخاء إلى حد أن المعيار أصبح الإنشغال وما من مكان للسأم .

لهذا السبب يشعر كل شخص إنه بحاجة إلى العثور على وقت فراغ، أي وقت غير مستخدم بإمكانه خلاله أن يشعر بالضجر وبالتالي أن يفكر. على المرء أن يتقبل أن يهدر بعض الوقت، ليفهم وليعوض الوقت الذي كسبه بفضل التقنيات الجديدة. يفترض بالمحيط التعليمي أن ينظم فترات استراحة وجلسات تفكير، ليشجع ظهور الأفكار الجديدة والتعبير عن الآراء .

3- مراقبة استخدام معدات تكنولوجيا المعلومات

بدأت بعض أقسام الموارد البشرية مترددة في السماح لموظفيها بالولوج إلى بعض الملفات الشخصية. بالتأكيد، لا يزال العديد من الأنظمة ضعيفاً وعرضة للفشل في ما يخص احترام الأفراد وأمانة معلومات الأفراد . نتيجة لذلك، طور الأشخاص ملفات شخصية بواسطة معدات مكانتهم المأتممة بدون أية سيطرة أو حماية .

يتضمن أمن الملفات التزاماً بتأمين حماية المعلومات الخاصة باستخدام كلمات السر وتبديلها بشكل منتظم فأصبحت المشكلة اليوم أكثر خطورة بظهور خدمات الموارد البشرية الذاتية. إن إدارة حقّ الولوج تتطلب مراقبة، ويجب أن يكون تبادل المعلومات مقفلاً. فإن نظام تدفق العمل يجعل من الممكن ترشيد قنوات المعلومات وزيادة أرباح الانتاجية وتحسين النوعية. يميل مدراء الموارد البشرية اليوم، من خلال الأنظمة المعلوماتية إلى تزويد قنوات توزيعهم بالمزيد من السلاسة والمرونة .

فإن تعبئة قاعدة بيانات واحدة تثير مشكلة تبادل الإدارة بين الشركات الدولية فالخصائص المحلية بالإضافة إلى مسألة إدارة منح تراخيص الولوج إلى قاعدة بيانات دولية متمركزة في بلاد محددة، تعرقل وتعيق التبادل بين الدول. إن المؤسسات الوطنية لحماية المعلومات الشخصية ، حين تكون موجودة ، تمنع حصول سوء استعمال بواسطة الإعلانات وإن دعت الحاجة بمعاقتهم. بدون وجود منظمات مماثلة في كل بلد، فإن تبادل المعلومات لن يبلغ ذروته. بالإضافة إلى ذلك، يمكن توقيع إتفاقيات بين وحدات قانونية متعددة لمنع حصول سوء استعمال. يتضمن التبادل الدولي عدة ضوابط: إدارة امتيازات الولوج، الإعلانات لمؤسسات حماية المعلومات، واتفاقيات بين الشركات. حثت هذه الضوابط ناشري البرامج على تطوير برامج متطورة جداً لإدارة حقوق الولوج .

وفقاً لبيتر ليسكر، المشكلة اليوم هي أن ناشري البرامج لم يوفقوا بين معاييرهم إذ يفترض أن يكون هناك معيار عالمي مصمم لحماية المعلومات بالإضافة إلى رقابة ما فوق الوطنية للإنترنت. رقابة كهذه، التي ستجد أسسها في التأقلم مع التنوع، يبدو من الصعب الحصول عليها اليوم في إطار عولمة تُمحي فيها الخصائص المحلية.

تتقلنا هذه الأسئلة إلى موضوع مراقبة الموظفين لأدوات تكنولوجيا المعلومات. بمعنى آخر، إلى أي مدى بإمكان الموظف مراقبة كيفية استخدام هذه المعدات؟ كيف يمكنه القيام بذلك؟ هل يحق له ذلك؟

ظهر العديد من الحجج بشأن هذه المسألة، وتظهر أيضاً بعض القضايا القانونية، إحدى المسائل التي أثارها الإنترنت هي خطر "التسريبات" المهنية، التي تعتبر خرقاً لعقد العمل، لكن المفارقة هي أن رب العمل لا يستطيع مراقبة نشاطات موظفيه بدون أن يخاطر بتخطي حدود الخصوصية. بالطبع، يحق للموظف أن يستخدم فترات استراحته لأهداف شخصية شرط ألا تخرق عدداً من القواعد القانونية والأخلاقية. في فرنسا، خلال وقت العمل الفعلي يكون الموظف في تصرف رب عمله ولا يمكنه القيام بنشاطات شخصية إذ أن فترات الاستراحة مخصصة لهذا النوع من النشاطات. كل رب عمل مسؤول عن المعدات التي يملكها وبالتالي قد يخاطر بأن يتحمل مسؤولية ولوج موظفيه بعض المواقع التي تعتبر غير قانونية في بعض البلدان. مثال القرصنة يمكن أن يثار أيضاً، وفي هذه الحال، لا يكون الخطر الأكبر سوء استخدام المعلومات السرية فحسب لكن أيضاً خطر تغيير معلومات محددة. بكل تأكيد، فإن تعديل المعلومات الذي يتم بدون معرفة الشركة يؤدي إلى أعمال مستقبلية مبنية على معلومات خاطئة وبالتالي تصدر نتائج خاطئة.

قد يكون الحل هو المراقبة المحلية، مع درجة معينة من المرونة. بإمكان الإدارة المتوسطة أن تقوم بهذه الرقابة. في أيامنا هذه لا يبدو الأمر مهماً بعد، نظراً لعدم الانحياز للتقنيات الجديدة. وبالتالي تظهر مسألة أخرى، تخفيض الوظائف. في فرنسا الإدارة المتوسطة تنقل وبالتالي تجعل من الصعب مراقبة استخدام معدات الكمبيوتر، لكن في تلك الحال بالتحديد، فإن الطاقم التقني فقط تأثر بالأمر و يبدو ان المدراء ذوو المناصب العليا مترددين في تطبيق التقنيات الجديدة.

4- تغييرات مستقبلية وفقاً لمضامير أعمال الأشخاص المتعددة

من بين التغييرات المثيرة التي يجب أخذها والعمل بها بكل جدية هي تعديل سرعة التقدم وفقاً لكل ثقافة شخصية وللمتطلبات المحددة لكل مجال عمل لان استخدام التقنيات الجديدة أظهرت الاختلافات الثقافية بين البلدان إذ إننا نجد تفاوتات شاسعة بين الشركات المختلفة وبين مجالات العمل المختلفة.

تمّ قياس وجهات حصص "الخاص" و"العالمي" في الإدارة، واثّضح أن أخذ الخصائص الثقافية في عين الاعتبار أثار جدالات جديدة. إن أقررنا أن تطبيق التقنيات الجديدة يفترض أن يدعمها تحدي الوضع التنظيمي، فإن الوقع التنظيمي وبعض الدعم للتغيير يفترض أن يكون من الأولويات.

هل يتم امتصاص هذه الانقلابات بالطريقة نفسها من قبل كل الشركات والوكالات الحكومية؟ أيمن لأحد أن يطبق نظام معلومات بدون معرفة خصائص كل فرد؟ في الواقع، عندما يتعلق الأمر بالتغيير، فإن التعديل عنصر ضروري للنجاح .

على المرء مراقبة الفجوة المتزايدة بين القطاعين الخاص والعام. فإن معدل تطور المنظمات العامة والخاصة يعكس الفرق بين أسلوب عملهما، عقليتهما، علاقتهما بالعمل، بدون ذكر سبل إدارة الموازنة.

المعايير التي تركز عليها كل من الإدارة الخاصة أو العامة تختلف جذرياً، وتميز كل قطاع بشكل مثالي و المقارنة بين القطاعين الخاص والعام يمكن أن توضح على الشكل التالي:

نماذج القطاعيين الخاص والعام



تعيق عدة ضوابط عملية تطبيق نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الحكومية للأسباب التالية:

- انعدام الرؤية
- ضغوط القوة السياسية على الإدارة بالقيام بالتغيير
- غياب مشاريع التخطيط

أحد أهداف التحديث هو الانتقال من فكرة الخدمة العامة إلى نوعية الخدمة. يجب ألا ينسى المرء أن فكرة "الخدمة" لا تزال حديثة في البلدان النامية. يبقى هناك اليوم بعض المصاعب بين مؤمني الخدمات ومعارفهم مع رجال الأعمال .

في حين قد تكون مصالح تطبيق نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية متطابقة بين القطاعات المختلفة، فإن مضاعفات تنظيم العمل تختلف بالمغزى .

تختلف الشركات الخاصة عن بعضها البعض، إذ أن تطبيق نظام المعلومات الجديدة وتقنيات الاتصالات غير متناسق في حين اعتمدت الشركات العالمية وشركات الخدمات التقنيات الجديدة، فإن شركات أخرى بما فيها المجموعات الكبيرة تتخلف عنها بشكل كبير. في يومنا هذا، يختلف مستوى الإدارة الشبكية والمكننة بشكل كبير من شركة إلى أخرى. في القطاع الخاص، إن تطور بعض الخصائص الثقافية لكل شركة في ما خص التقنيات الجديدة، جعل العصور التقنية المختلفة تتواجد معاً. الإدراك الجديد والتقدير الجيد للحاجات الضرورية ومصلحة كل شركة هي فقط بإمكانها تحديد إدخال التقنيات الجديدة ومستواها واستخدامها الصحيح.

يظهر اليوم نموذج اجتماعي جديد مبنيّ على مشاركة الاتصالات والمعرفة فهو يركز على التقنيات الجديدة ويظهر داخل الشركات الكبرى.

بالتوازي مع هذا التغيير، حددت الموارد البشرية لنفسها أهدافاً جديدة وتخلّت عن مبادئها القديمة للإدارة البشرية ووجهت نفسها نحو نموذج عدم مركزية. بهذه الطريقة يتم استبدال توحيد النماذج بالتعديل، وتفضل القدرة على التعديل على التوافق. لقد أثرت التقنيات على المجتمع ككل وهي ترشد شركات اليوم نحو قنوات مختلفة .

أ- التقنيات والديموقراطية

بفضل تقنيات المعلوماتية، ما عادت المعرفة حكراً على النخبة، لكن بإمكان الجميع تشاطرها، فإن تطور وانتشار التقنيات يجعل الولوج إلى المعلومات ديموقراطياً.

على عكس ذلك التمدد، فإن التقنيات في نهاية المطاف وسّعت الفجوات إذ أننا دخلنا في الأونة الأخيرة مرحلة تتضمن خطر الانفصال: إن استخدام هذه التقنيات يتطلب الحصول على معرفة مسبقة معينة لان من دونها لا يمكننا استخدام هذه المعدات.

فمن ناحية إن البلدان حيث جزء من سكانها أمي تعتبر معدمة ولا يمكنها الاستفادة من تلك الحركة اما من ناحية أخرى، تمنح الإنترنت القدرة على الحصول على المعلومات وليس على المعرفة. وبالتالي بدون معرفة مسبقة، لا يمكن استخدام المعلومات ولا تشكل مصدر ثراء. في الواقع، تقدّم التقنيات الجديدة في المرتبة الأولى، القدرة على عرض معلومات، لكن العرض ليس كافياً لجعل المعلومات مهمة .

أخيراً، نحن نواجه عواقب عالم تحكمه السرعة التي غالباً ما تشكل عائقاً في وجه الاستحواذ على المعرفة وتحدّ التفكير بإلغائها لحظات الفراغ. وفقاً لدومينيك ولتن، عندما تلغى المسافات، فإن الاختلافات الثقافية تصبح أكثر وضوحاً وتظهر تلبداً في الفهم. يجب على المرء أن يتقبل هدر الوقت ليحاول أن يفهم. كما يسترعي الانتباه إلى هشاشة الولايات التي تتفكك، في حين تعزز عولمة الأسواق قوة الشركات المندمجة .

ب- التقنيات ووظيفة الموارد البشرية داخل الشركات

إن ظهور التقنيات الجديدة داخل الشركات يؤثر بشكل أولي على وظائف الموارد البشرية و بالتالي يقدم فرص تطور على الصعيدين الفردي والجماعي، ويؤدي إلى تعقيد المهام ويسمح بزيادة في نتائج الأداء الفردي .

ج- هل أوجدت التقنيات الجديدة اقتصاداً جديداً؟

على عكس ثورة القرن الماضي، ما زلنا نعيش في مجتمع المستهلك في ما خص بضائعا الحيوية والاساسية لكن تجدر الإشارة ان مجتمعنا المستهلك لم يشهد ثورة بل تحسناً. إن الاقتصاد الجديد يحدد احتمال وجود حلّ لتناقض سولو، إذ أن زيادة الانتاجية كنتيجة للمكننة كانت مستقرة طوال 10 سنوات ، بالإضافة إلى ذلك، فإن اختبارات أجريت على عينة من الشركات الأميركية أظهرت ترابطاً بين درجة المكننة وأدائها الاقتصادي.

لكن استخدام الكمبيوتر بمفرده لا يزيد من الإنتاجية، فذلك يتطلب أيضاً إعادة تنظيم. عند انعدام وجود ذلك، لوحظ انخفاض في الإنتاجية لدى الشركات التي خضعت للاختبار. إن التحوّل التكنولوجي الثالث يخلق اضطرابات عميقة داخل الشركات وبالتالي بإمكانها الاختيار بين الاستثمار بشراء آلات أو بإجراء تدريبات. حتى الآن لا يعتبر الرأسمال البشري مصدر قوة فعلي. لهذا السبب قررت معظم الشركات الاستثمار بشراء آلات ويعود إلى إدارة الموارد البشرية أن تدافع عن الرأسمال البشري في هذه المعادلة الجديدة.

الفصل الثاني

الشركات التي تخضع لتغييرات سريعة

إن إدخال التقنيات الجديدة يتضمن أن تفي بعدة شروط تختص بالتغييرات في التنظيم والتصرف. خلال هذه الثورة بإمكان المرء أن يلاحظ تغييراً في العلاقات الاجتماعية تتميز بنموذج إدارة جديد، يضع طاقم العمل وسط نظام الاتصالات .

أولاً: إدخال أنظمة المعلومات الجديدة وتقنيات الاتصالات إلى الشركات

للتأكد من نجاح إدخال التقنيات الجديدة، على الوحدات الإدارية أن تحضّر تغييرات تنظيمية وفي الوقت نفسه أن تحث على تغييرات في العقلية. وهذا أمر مهم جداً إذ أن عائدات الاستثمار لا يمكن أن تقيّم بالأرباح المالية بل بجودة وتخفيض الوقت والكلفة . بالإضافة إلى ذلك ، فإن آثار تطبيق تقنيات جديدة تؤدي إلى فردية العمل وبالتالي إلى تصرفات جديدة .

1- شروط النجاح

يقرّ برنارد لير أن مشروع موارد بشرية إلكتروني، إن كان أساسياً للمستقبل، يهم جزء كبير من الموظفين ويتضمن تطبيق معلومات جديدة وتقنيات الاتصالات . من هنا الطاقة الكبيرة والزخم ضروريان لمواجهة التحديات التي تنتج عن مشاريع كهذه.

تعرفّ جان ماري ميسيه عن متطلبات مسبقة لإدخال التقنيات الجديدة إلى شركة ما بشكل ناجح. في إطار يكون فيه التغيير قوياً وسريعاً، يجدر بالشركات أن تتأقلم وأن تحافظ في آن على التماسك الاجتماعي.

إن نجاح أيّ مشروع برمجة مرتبط برغبة مدرائها الموحدة ، التي ستؤمن تماسك المجموعة. إن اتحاد تلك الرغبة ومضمار الخبرة يقويان بدون أدنى شك فرص نجاح مشروع ونظراً لضخامته، سيؤثر على تنظيم الشركة. تؤثر شخصية مدير الشركة بشكل كبير على نجاح مشاريع كهذه. يصرّ جان فرانسوا كولين على أن الموظفين عليهم أن يثقوا برؤية مديرهم. فتقّة كهذه مبنية على ثبات المشروع مع القيم التي تروّجها الشركة، وأسلوب الحياة الظاهر والاحترام الذي يظهره المدير لموظفيه، ومحاولة العثور على أفضل توازن ممكن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية. أية شركة تكون في وضع ضعيف حين لا يعود فريقها الإداري متحداً، عندما يصبح وضع المدير غير مستقر أو

مهدد. لذلك يجب تشجيع تطوّر التبادلات والاتصالات بين الفرق المختلفة بشكل مستمر. يُفترض بالأشخاص أن يتعرفوا إلى بعضهم البعض قبل أن يتمكنوا من التواصل مع بعضهم البعض.

إن إدخال تقنيات معلومات جديدة تتضمن دائماً البعض من الاضطرابات داخل الشركة وبخاصة في ما يتعلق بالعقلية. الذين يوافقون على مضض "الأجل- لكن" الذين يجادلون كل مرة يحصل فيها تغيير، يفترض أن يتحولون إلى "أجل- لم لا؟". يفترض بالشركة أن تصبح مبتكرة بإعادة تحديد العلاقات بين الأشخاص، وإدارة المعرفة للحصول على قيمة، وتنظيم وتعليم وتغيير الإدارة. فضلاً عن ذلك، يجب إدخال بعض الشفافية إلى تدفق المعلومات ويفضل اعتماد منطق مشاركة المعرفة على منطق التكتّم عن المعلومات.

إن نجاح إدخال التقنيات الجديدة إلى الشركات يمكن تقييمه على مستويين مستويين: بشكل معاكس للمشروع وخلال بداية المشروع وتنفيذه.

أولاً: يجب الاعتماد على ربط المشروع بالعمل واستراتيجية الموارد البشرية لكي تؤمن الثبات وتحدد أولويات وتوقعات كل الفرقاء المشتركين، والقيام بدراسة جدوى (الموازنة، عائدات الاستثمار، الموارد، الثقافة، الهندسة والتكنولوجيا) بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يولى اهتمام خاص جداً لاختيار فريق داخلي للمشروع، مع تحديد الشخصيات الملائمة والمهارت التي يجب أن تجنّد، في حين يعكس المشروع طموحات مدير ما، فإنه يركز على اشتراك الأشخاص المعنيين الإيجابي والمنفتح.

ثانياً: التركيز على جودة التحديدات المقصّلة ورعي الإدارة العامة ونوعية الموارد وتوفرها والاتصالات والتدريب ومستوى حيازة الفرق الداخلية.

ينطلب قبول المدراء أدوات فعالة وغير مضرّة بالمستخدم لذا يجب تنفيذ العمل بسرعة، والوقت المثالي هو ألا يتخطى الستة أشهر لكن يتوجب الأخذ بجدية التحديات التي يمكن ان تتعرض لهذا مشاريع لاسيما ثلاثة تحديات والتي يجب تخطيطها في إطار مشاريع الموارد البشرية: تطوير مهارات الموظفين، تحقيق طاقم العمل لحيازة المشروع، والعمل في نظام تدفق معلومات صاعد وهابط.

في هذا السياق، يتقدم المشروع تحت قيادة إدارة الموارد البشرية، التي لديها دور في ما خص تنظيم الحوار وتطبيق الترقيات الداخلية إن لزم الأمر. على المدى الطويل، يختبر 80% من الموظفين وظيفة جديدة ، في سياق ثورة قد تؤدي إلى تناوب ذي أهمية: يأتي الموظفون ويرحلون بسرعة كنتيجة للحوافز، وغالباً بسبب إعادة النشر الجغرافية للنشاط، لذا على الشركة المباشرة بثورتها مع طاقم عملها في مكانه وبدعم رجالها.

تتميز مشاريع الموارد البشرية الإلكترونية الضخمة بثلاثة عناصر: كلها أساسية للمستقبل، وتؤثر بمعظم طاقم العمل، وتبني على معلومات جديدة وتقنيات الاتصالات و المفاتيح الأساسية للنجاح هي:

- صلة الوصل بين الموارد البشرية واستراتيجية العمل
- البحث عن الأولوية
- دراسة جدوى تقوم بتحليل
- الموازنة وعائدات الاستثمار والموارد وثقافة الشركة والهندسة والتكنولوجيا.

خلال فترات البداية والتتمة، فإن رعاية المدير العام أساسية قطعاً، ويجب أن تُطبق الأمور التالية :

- التحديدات المفصلة
- جودة الموارد وتوفرها
- الاتصالات والتدريب
- تشجيع الفرق الداخلية على الحيازة وتقييم النجاح .

2 - عائدات الاستثمار

نظراً الى ارتفاع كلفة مشاريع الموارد البشرية بواسطة الإنترنت، لا يمكن السماح باقتراف أخطاء وكون عدة توقعات في ما خص عائدات الاستثمار.

في حين يمكن تقييم كلفة تطبيق الندوة الدولية للموارد البشرية ، فإن عائدات الاستثمار رغم أنها لا تُضحض، فهي قيمة يصعب تقديرها. وهذا لأنها مرتبطة بشدة بالزاوية التي تقم بها.

في ما خص إيجاد قاعدة موظفين واحدة ، فنتوقع الشركة هرمية محسنة وتقوية لإدارة الموارد البشرية وإنتاجيه محسنة.

في سياق حيث أسواق المال متنافسة فإن الشركات تبحث عن وسائل لتصبح أكثر جاذبية ولتؤمن حصولها على إخلاص طاقم العمل.

بالنسبة إلى مدراء الموارد البشرية، فإن خيار قاعدة طاقم عمل واحدة تحدده ضرورة تعريف نظرة شاملة للمجموعة. تقدم أنظمة المعلومات لمدراء الموارد البشرية معرفة دقيقة لموارد الشركة وقوتها.

أصبحت البيانات تدوم وقتاً أطول ويسهل تحليلها، والمعرفة المحسنة لرأس المال الشركة البشري يحدّ على إعادة تركيز أدوار للموارد البشرية تكون أكثر استراتيجية وأقل إدارية.

ينتوق الطاقم أيضاً الحصول على بعض المميزات بما فيها الولوج المحسّن إلى البيانات الشخصية وشفافية أكبر، وبالتالي مطالب أقوى في ما خصّ المحتويات والقدرة على تحديد مشاريع مهنية كوظيفة لنمو الشركة .

قاعدة طاقم عمل واحدة لا تعني قاعدة بيانات واحدة فهي أيضاً مجموعة من الإجراءات والمميزات فهي تشكل أداة لبنية تحتية. بالطبع إنها القاعدة التي عليها تعمل كلّ من إدارة البنيات وإدارة البرامج والمهام وإدارة الأجور والإدارة. وإدارة التوظيفات والتدريبات، والمستقبل المهني والمهارات. ساعدت قاعدة طاقم العمل في نص سياسة تعويضات وفي حساب المؤشرات الإجتماعية المختلفة.

إن نتيجة تطبيق نظام معلومات خاص بالموارد البشرية لا يمكن أن تحدّ نفسها بتقييم الربح المادي. يجب أن تُقاس أيضاً بالجودة وبتخفيض الأكلاف ومدة التحوّلات.

في المقام الأول، تتمتع البيانات بمصدقيّة أكبر وتصبح متوفرة في الوقت الحالي. تقسم مدّة التحليل ثلاث أو أربع ساعات. يحدّ نشر المعلومات المحسّن من عدد الاجتماعات الضرورية. وينعكس تناغم نظام المعلومات مباشرة بانخفاض في كلفة تكنولوجيا المعلومات .

بالنسبة إلى وحدات إدارة الموارد البشرية، يُسهل نظام المعلومات عملية عدم تقسيم العمل و يقدّم الوسائل الضرورية لخلق قيمة مضافة. تساعد الأتمتة ولا مركزية المعلومات تجاه الموظفين الشبكة الداخلية على تنظيم خدمة الموظفين المجانية اللتان بدورهما، تأخذان هذه المهمات المتعددة عن عاتق إدارة الموارد البشرية لكي تعالج هذه الأخيرة المطالب الفردية اليومية.

بالنسبة إلى طاقم العمل، تُحسن صورة الشركة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر ويتكوّن لدى الطاقم إدراكاً للحدائثة وشعوراً بالتقدير لشركتهم.

يقرّ الاختصاصيين في هذا المجال أن ميزات الخدمة المجانية تكمن بنسبة 50% في زيادة رضى الموظفين وبنسبة 75% في إعانة إدارة الموارد البشرية وبنسبة 60% في تخفيض الأكاليف.

ووفقاً لجان فيري، إن عائدات الاستثمار يمكن إدراكها، فقط إن كان هناك مساهمات من نشاطات اجتماعية ويشير إلى الحاجة إلى مقارنة خاصة مخصصة لإدارة المشروع وتوصي بإتمامه بسرعة. ثم، يمكن قياس الربح المتوقع بطريقة خاصة بالشركة. يمنع تعديل المشروع استخدام شبكة قياسية لقياس عائدات الاستثمار. للأسباب نفسها، تُمنع أية مقارنة للأرباح التي جنيت بين مشاريع أنظمة المعلومات المختلفة .

إن التوازن بين حاجات الشركة وحاجات موظفيها لا غنى عنه، مثل تطوير النشاط الداخلي. إن نتيجة تطبيق التقنيات الجديدة تشكل متغيراً أساسياً مرتبطاً بشكل خاص بنجاح دعم التغيير، الذي بدوره يحكم على اكتساب طاقم العمل لنظام المعلومات بالفضل. إن القدرة على التغيير الداخلي والنظام المفتوح هما الكلمتان الأساسيتان لعائدات الاستثمار المتوقعة .

تحسّن إدارة الموارد البشرية معرفتها برقابة المعلومات وتصبح بموجب ذلك غيرمقسمة إلى فئات مستقلة. إن عائدات الاستثمار تزداد مع اكتساب إدارة الموارد البشرية قوة استراتيجية. ولكن من الصحيح أنه بالنسبة إلى بنية شاملة، فإن مساهمة ندوة دولية للموارد البشرية تشترط إلى حدّ ما استعمال لغة مشتركة. من جهة أخرى، ينبغي الاعتراف أن الأرباح المعبر عنها في زيادة الانتاجية وتحسين البراعات ليست واضحة كفاية بالنسبة إلى الجميع .

3- سلوك جديد

إن تشارك المعلومات الذي أدت إليه التكنولوجيات الجديدة يؤدي إلى تعزيز كل موظف بحيث أنه يكتسب تدريجياً الاستقلالية وينزع إلى تقديم مهمات ذات قيمة مضافة عالية. ونتيجة لذلك، يقوم عدد متزايد من المسؤولين التنفيذيين بطبع رسائلهم وبنسخ ملفاتهم... وذلك لمصلحة سكرتيرات يصبحن مساعدات لهؤلاء المسؤولين. وبالإضافة إلى ذلك، تحرر إدارة الموارد البشرية نفسها من المهمات الإدارية، فيعود إلى كل موظف الحفاظ على معلوماته الشخصية وتحديثها.

إن واقع أن بعض المناصب تمتد إلى مهمات فرعية يزيد من الفردية في العمل وسيولد طبيعياً سلوكاً فردياً وجماعياً جديداً .

هذه الاستقلالية الفردية الجديدة تَبْشُر بنوع من الديمقراطية الصناعية ستفرض تدريجياً الجوانب الاجتماعية نفسها على الاعتبارات الاقتصادية بعيداً عن القرارات. لن يكون من السهل ترجمة هذا النموذج. فلأسباب تاريخية وثقافية، تتمسك بعض الشركات وبشدة بنظامها الهرمي. وبالمقابل، هي تشكو من "استنزاف دماغي" تؤدي إليه سيطرة "المدراء الإقطاعيين" ونقص الحرية والمبادرة الممنوحتين لفريق العمل. ينبغي الموافقة على مبدأ الديمقراطية هذه قبل التفكير حتى في إمكانية تطوير شركة ما. إن التغييرات السريعة تتطلب مرونة وهذه المرونة تميّز السلوك الجديد وتمثل أداة لإدارة انتقال الشركات نحو اقتصاد تنافسي وأداة لتسهيل المفاوضات الاجتماعية أما على الصعيد الفردي، هي أداة تتيح التوظيف والتقلب.

يجدر بمرونة الشركة أن تكون مرتبطة بسياسة مواردها البشرية وأن تميل إلى إدارة المهارات. حين يصبح الأفراد صانعين فاعلين لسياسة الموارد البشرية، يجدر أن تزداد نسبة توظيفهم. إن دور وظيفة الموارد البشرية يصبح أساسياً في التعرف على المواهب و يلاحظ المراقبون عودة إلى التعلم وورش العمل ونقل الخبرات.

إن شبكة الإنترنت التي تصبح في أيامنا هذه جزءاً من الحياة اليومية وبخاصة في ثقافة الشركات هي مصدر ممارسات متعددة. إن "إدارة العلاقة بالزبون" هي بدعة حديثة تمثل تلك الظاهرة .

"إدارة العلاقة بالزبون" هي أساساً ثقافة. إنها إطار عقلي يركز بالتأكيد على الزبون وهي تقوم على تحسين قيمة الزبون إلى أقصى حد وذلك من خلال تقريب الشركات أكثر من زبائنها، إطلاق حوار وتحسينه والحفاظ عليه وذلك مع وجود هدف خفي (وهذا تقليدي): تحسين تنافسية الشركات التجارية.

إن "إدارة العلاقة بالزبون"، تساعد على زيادة الهوامش وأحجام الطلب وعدد الزبائن وتساعد على تخفيض النفقات التجارية وعلى تحسين رضا الزبون، لذا من المتوقع منها توليد عائدات استثمار سريعة. هذا ما تعد به كل شركة استشارية تقوم على نشر الاستراتيجية التسويقية الجديدة هذه. ويصح القول إنها استراتيجية تمكن من التعرف على الزبائن الجيدين وتؤمن إخلاصهم .

اليوم، تعمل الشركات في سوق كبيرة وهي عرضة لمراحل استقرار قصيرة: المنتجات والتكنولوجيات القديمة، التنافس المتزايد والأسواق المتغيرة هي عوامل تغير الخطط الطويلة الأمد جذرياً. بينما وخلال فترات الاستقرار الطويلة، كان لاستراتيجيات الزيادة القصوى للأرباح وتخفيض التكاليف بعض الفعالية. أما اليوم، فالكلمة الأساسية هي

التحسين إلى أقصى حدّ مما يفترض مسبقاً تنفيذ المزيد من الإستراتيجيات المعقدة بما في ذلك "إدارة العلاقة بالزبون". إن الدخول في ذلك النوع من المغامرة يعني اعتماد الشركة مرونة وتفاعلية وخصائص ترتبط بقدرة جيدة على التغيير. إن الجهود المكرّسة لتطبيق هذه الإستراتيجيات الجديدة تكافأ من خلال اكتساب معرفة عميقة بالزبائن. نتيجة لذلك، يتمّ الكشف عن احتياجات الزبائن وسلوكهم بسرعة أكبر ويصبح من الممكن غزو أسواق جديدة والتمتع بالوقت نفسه بالوسائل الضرورية لضمان وفاء أفضل الزبائن.

كما أن تكنولوجيا جديدة للمعلومات والاتصالات هي أيضاً مصدر سلوك جديد في الوكالات الحكومية. إن التغييرات التنظيمية التي أحدثت خلال السنوات العشر الماضية تالفة من تطوير مقاربة للزبون، إعادة خلق علاقات لتبادل المعلومات قائمة على تكنولوجيا جديدة، تعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الابتكارية وإقناع الشعوب المترددة أمام التغيير. إن النموذج الإداري التقليدي الموصوف بالأفعال مثل التكهن والترتيب والمراقبة سيستبدل بنشاطات منظمة بهدف زيادة التفاعلية إلى أقصى حد وبهدف التحريك والتقوية. في الواقع، لقد أصبح من الأصعب التنبؤ بأي شيء وبات التحدي قائماً على الملاحظات والإشراف بهدف التأقلم بسرعة. إن الترتيب بالتعاقب لحفظ النظام أو توليده أصبح أقل فعالية من التحريك. وأيضاً، من المفضل تنظيم المعلومات واتخاذ القرارات في حلقة بدلاً من الحفاظ على صلابة بنية هرمية حيث القرارات والمعلومات عالقة في التيارات الهابطة والصاعدة .

وللحفاظ على حافة تنافسية، يجدر بالشركة أيضاً أن تتمكن من استبقاء المواهب لأن تكنولوجيا معلومات واتصالات جديدة تساهم في جعل كل فرد استراتيجي أكثر. أن الرأسمال البشري في ذلك السياق يتغلب على رأسمال تكنولوجيا المعلومات. في الواقع، إن نقص الوفاء لدى المسؤولين الإداريين والخبراء، هو أمر سيق ولوحظ، وهو نزعة متزايدة. إن كانت هذه الظاهرة هي أحد مصادر القلق لدى وحدات إدارة الموارد البشرية، فيجدر بالمدراء العاميين تحديد ذلك التدهور في مواردهم والقيام بالتصرفات اللازمة لتعطيل تلك النزعة لضمان وفاء فريق العمل وتحفيزه. لم يعد المدير رئيساً بل هو منظم العمليات.

4- تطوير تكنولوجيا المعلومات والخدمات العامة

إن الخدمة العامة تتطور وهذا يشمل تحدي سياستها وطريقة تنظيمها :

- يتم توجيه الموارد نحو خدمة الزبائن، تلبية توقعاتهم وتقديم خيار يحدد استراتيجياً بالإدارة وبتنظيم جديد للعمل وبتطوير المعدات .
 - تطوير عمل الفريق (خلق علاقات غير رسمية، تبادلات من خلال تكنولوجيات جديدة، حلّ المشكلات، مشاطرة المعرفة، إدارة المعارضة على التغيير، إلخ) .
 - إدارة الابتكار الذي يستلزم تصميماً نظرياً ، نموذجاً اختبارياً وتطوير العمليات .
- تتبع خطة التطوير نموذجين وهما :

تقليدي	حالي
توقع	ادراك
صعوبة متزايدة	الاشراف والتعديل سرعة
ترتيب بالتعاقب	تحريك
وضع أمر أو إصدار أمر	-
-	تعزيز
الرقابة	
القرار، المعلومات	القرار، المعلومات

ثانياً : تغيير العلاقات الاجتماعية في سياق الاقتصاد الجديد

نشأت أنواع شركات جديدة تتميز بإدارة قائمة على الخبرة والمهارة وبهدف ضمان نوعية تنفيذ تكنولوجيات جديدة للمعلومات والاتصالات، تضع النماذج الجديدة للإدارة الموظفين في قلب الاتصالات وتعزز من خلال الثقة اعتماد الأدوات الجديدة المتوفرة. إن عواقب التكنولوجيات الجديدة على فريق العمل ومحتواها تؤثر مباشرة في الحوار الاجتماعي وفي دور النقابات.

1- نماذج الإدارة

يشير كريستوفر بارثليت¹⁰ أن نموذج الإدارة الحالي يعود إلى العشرينات من القرن العشرين. وهو يتميز بإدارة مندوبة والرأس مال هو موردها الأساسي، وهو يقترح نموذجي إدارة.

النموذج التقليدي	النموذج الصاعد
السياق الثلاثي	السياق الثلاثي
• استراتيجية: تحديد الهدف الأساسي للشركة (كسب المال)	• المشروع: تنظيم ذات طبيعة مالي
• بنية	• العملية
• نظام تقوده القيود	• شخص تقوده الرغبة في الانجاز المفرط
الديناميكا الرباعية	الديناميكا الجديدة
• القيود	• الثقة
• الرقابة	• الانضباط الذاتي
• العقود	• الدعم
• المطاوعة	• التفوق

دريس علاوي مداغري¹¹ يعارض على ذلك المفهوم ويؤكد على وجود أكثر من نموذج إدارة واحد قابل للتطبيق. ففيما النموذج يميل إلى تحديد تطبيق واحد ويقوم على اختبارات ونماذج جامدة، التغييرات متعددة وسريعة، كون نماذج العمل قائمة على مراقبة الآليات الماضية هو أمر يجعلها تصبح قديمة بسرعة كبيرة. ونتيجة لذلك، بالنسبة إلى دريس علاوي مداغري، المدير البارح لا يضع استراتيجية والإدارة تتعلق بالإبداع والمخيلة الواسعة والابتكار بدلاً من "نموذج العمل".

إن دريس علاوي مداغري يوافق كريستوفر بارثليت الرأي ويحدد النظام التقليدي بكونه منطقياً ومنظماً. في أيامنا الحاضرة، يجدر بالمنظمات أن تقبل العرقلة وعدم المنطق على كونها قيمتين إيجابيتين. وهكذا، يجدر تطوير أوجه كالمرونة والحرية ومكانة الفرد في قلب المنظمة.

¹⁰ بارثليت ك، غوشال س، الشركة الفردية: منطق جديد في الإدارة، ماكسيما، ١٩٩٨
¹¹ الوزير السابق للاتصالات، رئيس الجمعية المغربية للإدارة.

لنأخذ على سبيل المثال إدارة الشركات الجديدة التي تعتبر الفرد رأسمالها الوحيد. تتميز هذه الشركات بالإستخدام الطارىء فتكون الصعوبة الأساسية في تأسيس فريق عمل مستقر تساعد الإدارة. أدى النمو إلى تحرير سوق العمل مما ولد مشكلات في تأسيس فرق العمل والاستخدام وضمان وفاء الموظفين. كما أدى إلى إزالة العمل المأجور التقليدي وبروز نشاطات جديدة. تقوم الإدارة على الإستقلالية والتفويض والمسؤوليات الموسعة. يضع نيكولا غوم¹² تحويل مجموعة أصدقاء إلى فريق إداري كهدف. أساساً، يكون موظفو الشركات الجديدة في ريعان الشباب ويولدون جوّ عمل قائم على الصداقة. يهدفون إلى جمع أشخاص من حول مشروع مع الحفاظ على القيم التي تميز شركة جديدة أي الشفافية والصداقة والولوج الحرّ إلى المعلومات والتفاؤل الواضح. يجدر بهذه الصفات ألا تغطي المخاطر الموجودة في تطوير شركة جديدة وهي: إن استبقاء الأفراد على أساس الوفاء للمشروع الأصلي هو أمر صعب. بالإضافة إلى ذلك، الشروط ضرورية في ما يتخطى عدداً محدداً من الموظفين :

- الشفافية في الأجور
- تحديد المناصب
- التقييمات
- التواصل الداخلي الفعلي

لذا وضعت الشركات الجديدة اسلوباً إدارياً آخر تقوم فيه القوّة على المهارات والخبرة. طوّرت بعض الشركات الجديدة مفهوم "إدارة المعرفة" ضمن بنيتها لمصلحة شبكة فعلية وثقافة تبادل معلومات. إن مفهوم "إدارة المعرفة" يشجع الاستفادة من معرفة الشركات. وفقاً لذلك المفهوم، تعتبر بعض المعلومات المستعملة أو الصادرة كثرة، لذا يجدر تحديد مدى الاستفادة منها لزيادة رأسمال الشركة. كما يجدر أخذ عناصر عدّة تتفاعل مع بعضها بعين الاعتبار، أي طرق العمل المتبدّلة، الاقتصاد والتبادلات المعولمة، ظهور التسويق، إعادة التخطيط وعمليات صناعية جديدة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومفاهيم إدارية قائمة على وضع المشايخ .

¹² مؤسس كاليستو

2- الموظفون في قلب الاتصالات

إن نوعية تنفيذ تكنولوجيا جديدة للمعلومات والاتصالات تعتمد على كيفية طرح طريقة التنظيم. في الواقع، إن شركة هرمية واستبدادية ومركزة والتي ما زال عدد كبير منها موجوداً وليست مستعدة لمواجهة عواقب تكنولوجيا جديدة للمعلومات والاتصالات من حيث مشاركة المعلومات وإقامة علاقة مباشرة مع فريق العمل. يتم استبدال البنية الهرمية بنظام أفقي حيث الرقابة على نشاط كل موظف وحماية المعلومات الاستراتيجية تتعرض للتحدي. يتواصل كل موظف مع مدرائه مباشرة والعكس صحيح. من خلال إعطاء الأولوية للشفافية مع أجوبة دقيقة عن أسئلة مثل من هو من؟ من يعرف ماذا؟ من يقوم بهذا؟ يكون كل موظف في قلب تدفق المعلومات في شركته. قلة هي الشركات التي تجرؤ على توجيه نفسها في ذلك الاتجاه حيث يكون التنظيم شفافاً وإدارة المعرفة هي الحل لتوليد القيمة في المستقبل .

هذا الشكل الجديد من التنظيم يتمثل جيداً في انتقال المعلومات بما أن هذا النوع من العمل يبذل العلاقات الهرمية جذرياً. إن نقل المعلومات هو شكل جديد من العمل ولقد أصبح ممكناً من خلال استعمال الفاكس والإنترنت والكمبيوترالنقال والهاتف النقال ... وتلك الوسائل كلها هي منتجات التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات. من حيث تحديد المعنى، الموظف الذي ينقل المعلومات عن بعد يبقى تحت تصرف صاحب العمل خلال مهلة زمنية محددة ويقوم بمهامه خارج مكاتب الشركة وذلك من دون إشراف تقليدي. هذا يفترض وجود نوع من الوفاء والثقة بين الطرفين لذا هناك معدل جيد من الانضباط الذاتي ووعي على مصالح الشركة .

في النظام الهرمي التقليدي، يعطي المسؤول التعليمات ويمارس الرقابة على نشاط الموظف التابع. إن إدارة الوقت ومقابلة التقييم السنوي ومراجعة الأهداف التي تم تحقيقها مقارنة بالغايات لطالما كانت وأحياناً تظل معدة لهذا النوع من الرقابة. وفي ذلك السياق، يتلقى كل موظف المعلومات وينفذ الأوامر .

أظهر هذا النظام المثبت حدوده بحيث ينكر مهارات الموظف التي لا تساهم في تطوير مشروع الشركة. إن نقل المعلومات عن بعد يمثل عرقلة في ما يتعلق بذلك النظام : فتقوم على عاتق المسؤول عمليات التحفيز والتشجيع وتوضيح التوقعات والتواصل والأهم من ذلك نقل روح الشركة والحفاظ عليها. وهكذا بات الموظف أيضاً يتواصل ويتلقى المعلومات وينقلها .

هذا النظام الجديد لا يقتصر فقط على نقل المعلومات عن بعد الذي سبق وأظهر بعض نقاط الضعف. يمكن أن يتواجد أيضاً في سياق كل أشكال نشاط الشركات. إن الشركات القادرة على إدارة التغييرات في علاقة صاحب العمل بالموظف هي الشركات القادرة على توليد قيمة من مهارات كل موظف. ولكن يجدر تجنب الجوانب السلبية "للتدريب" في ذلك السياق. فبعض الموظفين لا يتمتعون بالضرورة بالمهارات التي تطلبها الشركة. إن التغييرات في العلاقة الهرمية المؤدية إلى نوع من تفريق المعلومات لدى الموظف تأتي فقط لمصلحة - ويجدر تقدير ذلك - تشجيع الموظفين وبالنتيجة تطوير المهارات والخبرة القيمة للشركة .

هذه الأشكال من التنظيم المرنة أكثر على ما يبدو، والتي هي أيضاً متساهلة حتى، تبدو في الواقع أكثر صرامة للموظفين الكسولين وذوي الحضور الذي لا منفعة منه .

إن المركز الأساسي لكلّ موظف في اتصالات الشركة أتى نتيجة للتغييرات التي لحقت بإدارة الموارد البشرية التي انتقلت من دور اشراف كمّي ودور إداري إلى إدارة نوعية للموارد. والآن، تريد وظائف الموارد البشرية إدارة المهارات بدلاً من المناصب. كما باتت معنية أكثر فأكثر بتقديم التقارير ودعم اتخاذ القرارات والتحفيز. تحتاج تلك الوظائف إلى التقرب أكثر من فريق العمل وتوقع تحركات قوته العاملة والتعرف على المهارات الإستراتيجية بهدف الحصول على الوسائل لدعم نمو الشركة وتسهيل التوسع الدولي. وبشكل متبادل، التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات ترغم الموارد البشرية على التحرك بذلك الاتجاه .

أن الموارد البشرية تحركت في البدء بفضل برامج التخطيط لموارد الشركة والتي بعد ذلك اعتمدها الشركات العاملة عبر الإنترنت. فمع الإنترنت وإدخاله إلى الشركات، بدأ يظهر نوع تعاوني من الموارد البشرية. يتميز هذا المفهوم بتطوير الخدمة الذاتية للموظفين ومن خلال تكامل ذات مصدر خارجي يتسم بالتوظيف عبر الإنترنت لمؤمّي الخدمة. هذه الأدوات الجديدة تلبي الطلب للحصول على إدارة نوعية مباشرة من خلال قدرتها على امتصاص المهمات الإدارية للموارد البشرية.

هذا التطور الذي يلاحظ في بعض الشركات، يتطلب تحسناً في شفافية الشركة المعنية. ولكن هذا لا يعني التخلي عن الرقابة على نشر المعلومات. في الواقع، ينبغي ألا ننسى أن الشاشات مصنوعة وفقاً للطلب.

إن الشفافية، التي هي ضرورة، تزود علاقات العمل بالمرونة والتفاعلية وتنظم عبر الإنترنت، وهذا ما يساهم إلى حد كبير في شعور كل موظف بالانتماء إلى الشركة.

إن وسائل الاتصال الجديدة هذه والتي تدعمها أنظمة بعث الرسائل تسهل التبادلات المهنية والعلاقات وتروج لتطوير الخدمات التي تحيط بحياة الموظف المهنية والشخصية. انطلاقاً من هنا، يكتسب الموظف معلومات ومسؤولية إضافية ويساهم كل فرد في التطور المتزايد للشركة .

3- احتكار النقابات الضائع على الحوار بين الشركاء الاجتماعيين

إن لتوسع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عواقب عدة على الموظفين بحيث أن محتوى العمل يصبح أغنى. فظروف العمل تتغير والإجازات تؤخذ بعين الاعتبار بطريقة جديدة والتواصل داخل الشركة يصبح أسهل والتعويض على العمل المنجز يحرز تقدماً وفقاً لطرق جديدة ورقابة أصحاب العمل على النشاطات تتغير. هذه التغييرات والسلوك الجديد تؤثر في الحوار الاجتماعي وحركة النقابة مباشرة. من الملاحظ أن النقابات التجارية بشكل عام غارقة في التغييرات الجذرية التي تطال الاتصالات وفي أهمية التغييرات التي تطال الموظفين . ولكن هذه الملاحظة لا تنطبق على الولايات المتحدة حيث يأتي التغيير مترافقاً بمتطلبات جديدة بما أن الشركاء الاجتماعيين بسطوا سيطرة فعلية على التكنولوجيات الجديدة .

إن الانعكاس المتعلق بوقع التكنولوجيات الجديدة على محتوى العمل لم يؤمن الأجوبة كلها بعد إذ لم ينقض وقتاً كافياً بعد. هذا التفكير كله يعتمد على فكرة أن مجتمع معرفة ومعلومات يغير العلاقة إلى عمل. لقد تمّ الاعتراف أنّ هذا المجتمع الجديد له تأثير قوي في الاقتصاد ويشجع على خلق الوظائف ولكن تزداد التوقعات بشأن محتوى العمل غموضاً. تفكر النقابات التجارية في المقاربة المعتمدة من قبل الشركات، في نظرة الموظفين إلى التكنولوجيات الجديدة، في التغيير في مقاربة الزبون وطريقة عمل الشركة.

بالنسبة إلى مقاربة الشركة، إن إعادة تركيز الأعمال الجوهرية والحصول على المعلومات من مصادر خارجية يزدادان تحت وطأة تكنولوجيات جديدة .

إن عمليات الحصول على معلومات من مصادر خارجية يشتمل على خطر معروف وهو خسارة عدد من مهارات الشركات. في هذه الأثناء، أصبحت العلاقات مع الزبائن مصدر قلق أساسي ولقد ازدادت قدرة المساهمين على اتخاذ القرارات. إن للأولوية المعطاة للزبائن والمساهمين عواقب على العلاقات الاجتماعية، لقد سبق لبيئة الشركة أن تطورت باتجاه الحدّ من المستويات الهرمية لمصلحة نموذج أفقي أكثر. إن عمليات التشبيك وتغيير الممارسات الإدارية وتفريق قنوات المعلومات واتخاذ القرارات تمثل ذلك السياق الجديد .

وفي ما يتعلق بالموظفين، يسيطر موقفان جذريان على برنامج التكنولوجيات الجديدة: الرفض والحماسة. إن العنصر الوحيد الثابت هو الشك. وفي ما يتعلق باستعمال الموظفين لأدوات جديدة، تستنكر النقابات التجارية نقص الدعم والأهداف والوقت غير الكافي المكرّس للتعليم. وفقاً لبيار دافيد لاباني¹³ ، فإن إدخال الكمبيوتر إلى الشركات لا يغطي مشاريع تمّ التفكير فيها، على العكس فالمحرك هو خوف الشركة من التأخر أمام منافسيها. إن الوجود الاجتماعي المتعلق باستعمال التكنولوجيات الجديدة يبقى في الخلفية وغير مقدّر بشكل كبير.

يزداد التجريد في محتوى العمل، يجدر تكريس وقت إضافي لفرز المعلومات وترتيبها وينمو الاتصال المباشر بالزبائن. تتطلب هذه التغييرات كلها تعبئة القدرات المتعلقة بالعلاقات والسلوك والتي تكون متميزة أكثر والتي لا تدريب فعلي متوفر لها. هناك احتمال أن تعمل هذه التغييرات كلها على تأجيل توترات إضافية في نطاق العمل. تظهر أنواع جديدة من الوظائف والجدول وتنوّع خطط التعويض يزعج النقابات التي تكون معتادة على نظرة تقليدية أكثر للعلاقات بين صاحب العمل والموظف لذا يجدر التفكير وبسرعة في الصلة بين التعويض والعمل .

أن ولوج شبكة الإنترنت يؤمن لكل موظف وسيلة للحصول على معلومات جديدة وغنية تزوّده بوسائل جديدة للعمل. إن الطلبات التي تظهر تشمل استعمال شبكة الإنترنت من قبل القوة العاملة بكاملها بغض النظر عن الرتبة أو المنصب. تعتبر التكنولوجيات الجديدة جزءاً لا يتجزأ من الحق بالحصول على المعلومات. ينتج عن التزوّد بوسائل جديدة للاتصال تعزيز الرقابة على نشاط كل موظف بما أن سلامة بنك معلومات الشركة يكون على المحك. إن زيادة الإشراف على نشاط الموظف يحركه أيضاً خطر سوء استعمال وسائل الاتصال لغرض شخصي. إن الاستعمال الشخصي لأجهزة الكمبيوتر يصبح مسألة

¹³ أمين سر كونفدرالي، الكونفدرالية الفرنسية الديمقراطية للعمل

أساسية في المفاوضات. وبالنسبة إلى الإرتباط بين ساعات العمل والإجازة، نستطيع ملاحظة نفاذية ناتجة عن الاستعمال العام لأجهزة الكمبيوتر النقال والهواتف النقالة. ومع ضياع هذه الشروط وبروز طلبات جديدة داعية للمرونة والتحرك، تتغير العلاقة بالعمل جذرياً. تلتفت النقابات انتباه الناس إلى ضرورة الحفاظ على فترات الإجازة وتستنكر قساوة ظروف العمل. وفي ما يتعلق بتلك المسألة، تستند النقابات إلى تقارير صادرة عن الدوائر الطبية المهنية التي تؤكد على ازدياد حالات الانهيارات العصبية والضغط والحوادث المهنية. بالنسبة إلى النقابات، فإن السلوك تغير أيضاً فعبّر شبكة الإنترنت، أصبح الموظفون مستهلكين للنقابات التجارية. ولكن زيادة استهلاكية النقابات تتطابق مع عدد منخفض في عضويات العمال الدائمة. لم تشهد النقابات يوماً على هذا العدد الضئيل في الأعضاء كالذي تشهده في هذه الحقبة من التكنولوجيا الجديدة للاتصالات. حالما يتم التشجيع على علاقة مباشرة مع المدراء حتى يتعرض الحوار الاجتماعي مع الشركاء الاجتماعيين للإعاقة لذا تبدي معظم النقابات على مدى تمسكها وتعلقها بالاتصال الحسي فبالنسبة إليها، ان شبكة الإنترنت تمنح الأولوية للمعلومات على الاتصالات.

في الوضع الحالي، يعود إلى وحدات إدارة الموارد البشرية المشاركة في النقاش القائم وإعادة تصميم التنظيم المتعلق بولوج المعرفة من خلال المحافظة على سلامة معلومات الشركة والحرية الفردية لكل موظف. إن المكانة الاستراتيجية التي لطالما خصصت لمدراء الموارد البشرية انكشفت بالكامل اليوم وأكثر من أي وقت مضى ولا سيما أن العلاقات الاجتماعية تقدر بالقيم. إن الدور الذي ينبغي ان يلعبه لضمان توازن كل شركة ولدعم تطورها تعنيه مباشرة التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات .

أ- نماذج عمل جديدة

مع تنفيذ تكنولوجيات جديدة، غيرت الشركات طرقها الصناعية ونتيجة لذلك، تمكنت من تقصير وقت تزويد السوق بالمنتجات على نحو كبير. هذا التغيير يطال أنواع الأعمال كلها ولقد خفّ معدل الحماسة الأولية وبخاصة لدى المستعملين .

وبمواجهة هذا التطور، كان ينبغي اتخاذ بعض الاجراءات لمحاربة الاعتراض على التغيير. في بعض الشركات، يجادل المعارضون عند اقتراح أي تغيير : "نحن مختلفون جداً " أو "لا نملك الوسائل اللازمة بعد"، أو "هذا لا يتناسب والبنية الحالية ". وفقاً لبيل غابيتس، ينبغي بتلك العقليات أن تتغير لدعم التحول الكلي للشركات. حتى يومنا هذا، تهدف كل شركة إلى تحويل هؤلاء المعارضين إلى موافقين.

مع التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصالات، حصلت الشركات على طريقة جديدة لولوج المورد الأساسي ولوضع القيم وتقييمها.

وتنشأ ثلاثة مبادئ أساسية عن هذا: أولاً، تكمن القيمة الحالية في الإبداع والابتكار فيما تكاليف الإنتاج انخفضت وأصبحت مهمة. من جهة أخرى، التبادلات الفعلية قصرت المسافات مما خفض تكاليف العمليات التجارية. وأخيراً، إن تشارك المعلومات يولد في حد ذاته القيمة .

إن النموذج التقليدي الذي تحول بموجبه فكرة إلى منتج منتهٍ يتضمن مرحلتين : في البدء، تقوم دائرة التنمية والعلاقات بتطوير فكرة وتولد برنامجاً. بعد ذلك، تدخل الدائرة في نقاش مع دائرة التسويق لتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة تُمنح سعراً .

وبالتوازي مع ذلك النموذج التقليدي، تضع الشركات نموذجاً يكون فيه المستعمل في قلب عمليات الشركة. الفكرة الأساسية هي أن الإنترنت ليس قناة توزيع فحسب ولكنه أيضاً إطار اجتماعي. ونتيجة لذلك، اختفت مرحلتنا تطوير الفكرة وتسويقها. بالفعل، كانت الفكرة الأساسية لتلك المغامرة تقضي بتقديم منتج ذات خدمة ذاتية والاستفادة من ردّ المستعمل : وهكذا يشارك الزبائن في تطوير المنتج وتسويقه .

إن نجاح تلك الشركة بني على استعمال الإنترنت مع مقارنة مختلفة لإدارة المعرفة مما يحول المستعملين إلى موظفين .

ب- مساهمات ذلك الاقتصاد الجديد

وُلد الاقتصاد الجديد عالماً فعلياً يسيطر عليه التجرد المادي، في الواقع، ذلك العالم قائم على النص والصوت والرمز إلى درجة أن المنتج المباع يصبح فعلياً ولديه كلفة إنتاج هامشية فقط. بالإضافة إلى ذلك، إن التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات جعلت من الممكن إعادة تصميم الفكرة من على مسافة و مع الإنترنت، تصغر المسافات مما يخفض تكاليف الاتصالات والمعاملات التجارية إلى صفر.

كما ان ذلك العالم الجديد يقوم على حرية ولوج المعرفة ويكون مستعملوه في منطق تبادل جديد. وفي مواجهة هذا الوضع، ينبغي أن تتغلب الشركات على أربعة تحديات : أولاً، عليها إعادة تصميم العلاقة بين الأفراد بهدف السماح بانتقال المؤهلات من الموظفين القدماء إلى الموظفين الجدد. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي بالشركات تطوير قدرتها على التأقلم بسرعة إذ تبقى تلك ناحيتها التنافسية الدائمة الوحيدة. كما ينبغي بالشركات أن تتمكن من إدارة معرفتها لخلق قيمة في المستقبل. وفي هذا المنظار، ينبغي أن تدخل الشفافية لتحديد من هو من ، من يقوم بماذا ومن يعرف ماذا. وأخيراً، إن تنفيذ تكنولوجيات جديدة يترافق مع حاجة الشركات إلى تركيز استراتيجيتها على الابتكار والاختبار.

ج- التغيير في الديناميكية الإدارية

يرتكز نموذج الإدارة الحالي على الإدارة المنتدبة ويعتبر الرأسمال المورد الأساسي. بالإضافة إلى ذلك النموذج التقليدي، بدأ منطق إدارة جديد يظهر اليوم. ذلك المنطق الإداري المنبثق يميز نفسه أساساً من خلال سياق يتسم بمشروع بدلاً من استراتيجية وعمليات بدلاً من بنية وبفرد بدلاً من نظام يكون قيمة الشركة الأساسي. يركز ذلك المنطق الجديد على قيم أخرى بما في ذلك الثقة والانضباط الذاتي .

هناك أكثر من نموذج إدارة واحد ، أكثر من توجيه واحد يتبع. ولكن يجدر العثور على الفرص من خلال البحث في مكان آخر. لا وجود لنموذج فعلي، فالتغييرات سريعة جداً بحيث أن النماذج تصبح قديمة بسرعة فائقة. وهكذا يجدر إدخال بعض القيم كالمرونة والحرية إلى الشركة ويجدر النظر إلى الإبداع والمخيلة الواسعة كأمر قيمة. اليوم، عدم المنطق هو ثروة. في ذلك السياق، يجدر الدخول في علاقة تفاعلية وترويج المجازفة والابتكار وضمان نوع من المرونة.

د- علاقة العمل عبر الإنترنت بالشركات

إن العمل عبر الإنترنت لا يولد العراقيل بل هو يدخل مرحلة من التطور. جان بول لودو يستنتج من خبرة رينو أن الإنترنت هو على تواصل مع العمليات الإلكترونية الموضوعة مسبقاً ويقدم فرصاً جديدة تنتمي إلى أربع فئات:

- علاقة الشركة بالشركة وهذا أمر يسهل العلاقات بالعموتين أكثر.
 - علاقة الشركة بالزبون مما يساعد الشركات على توطيد معرفتها بزبائنهم ويضمن إخلاصهم.
 - علاقة الشركة بالموظف مما يجعل الحياة المهنية لكل موظف أسهل ويساهم في السعادة.
 - السيارة الإلكترونية التي تزود كل سيارة بخدمة إنترنت.
- إن بروز هذه النطاقات الجديدة ضمن رينو ساعد الموظفين على تطوير قدرتهم التوظيفية وعلى ولوج مهن جديدة وتوليد طلبات جديدة في ما يتعلق بتنظيم العمل: طريقة المشروع، طريقة التعاون والاعتراف بنتائج الأداء .

الفصل الثالث

مدير الموارد البشرية ووظيفة ودور متغيران

مع إدخال تكنولوجيا جديدة للمعلومات والاتصالات إلى الشركات، طورت وظيفة الموارد البشرية دورها الإستراتيجي ويجدر بها تطبيق الوسائل الضرورية لاستبقاء المهارات واستعمال أدوات جديدة بأنسب الطرق لتأدية مهامها .

I- تنمية الموارد والإخلاص

فيما وُجد النمو توقعات جديدة لدى جهة الموظفين، ينبغي بمدراء الموارد البشرية حلّ مسألة جديدة أي تنمية اخلاص الموظف وضمانه من خلال حوافز وأدوات جديدة .

1- الوسائل المستعملة لتحقيق التحفيز والإخلاص

إن تطور العمل نتج عنه التخلي عن العمل المأجور التقليدي وبروز وظائف التكنولوجيا الجديدة. ونتيجة لذلك، يشتمل ذلك التطور على وظائف جديدة مع تغيير في السلوك البشري في العمل، تغيير في الروح بحيث أن الموظفين يسيطرون على مهنتهم ويتمكنون من القيام بخيارات وحيث نمط الحياة هو اعتبار أولي .

وهكذا في المغرب، تسبب تطور العمل باستنزاف دماغي متعلق بالتكنولوجيات الجديدة. غادر معظم مهندسي تكنولوجيا المعلومات للعثور على إردوادو في أوروبا أو إلى الولايات المتحدة .

إن أسباب هذا الاستنزاف الدماغي في المغرب تعود جزئياً إلى نقاط ضعف في ما يتعلق بنشر التكنولوجيات الجديدة وتنفيذها على الأرض كما تعود إلى العدد الصغير في مشاريع تكنولوجيا المعلومات .

بالإضافة إلى ذلك، سياسات التوظيف والأجور في أوروبا أو في الولايات المتحدة تبدو أكثر استقطاباً. ولهذا الأمر عواقب متعددة على التوسع الاقتصادي، نذكر أهمها:

- تكاليف مرتفعة لشركات الدولة وللشركات المحلية
- إضعاف الشركات المحلية وعدم استقرارها
- نقص في فريق عمل يتمتع بالمهارات
- بطالة متزايدة بسبب النقص في المشاريع الجديدة أو الأعمال.

لقد تم تصور حلول عدة لردع حصول استنزاف دماغي على الشكل التالي:

- في ما يتعلق بالتدريب، تعزيز النظام التعليمي لتقوية المهارات المطلوبة من قبل الشركات .
- في ما يتعلق بالجانب المالي، تحسين جذب الشركات من خلال استعمال حوافز ضريبية أو سياسات تعويض أكثر ديناميكية من خلال خطط لمشاركة الأرباح مثلاً .

في ما يتعلق بالإدارة المهنية، التعديل عبر تعليم لمدى الحياة بهدف إدارة المهارات المحلية إلى أقصى حدّ. وفي ما يتعلق بالمهارات الخارجية المزعومة من قبل المتقدمين بطلبات ينبغي تقديم خطة دعم للتدريب الجماعي .

ومن ثم ينبغي أن يصل التحديّ إلى جذب المهارات وتطويرها واستبقائها من خلال الاستمرار في محاولة العثور على وسائل لتحفيز الموظف وضمان اخلاصه. يشير مارتن فورست¹⁴ أن المتطلبات المتمثلة في هرم ماسلو لم تعد كافية لضمان اخلاص الموارد البشرية .

هرم ماسلو

الحاجة الى الانجاز الذاتي

تطوير معرفة المرء وقيمه

خلق المشكلات المعقدة وحلها

الحاجة الى التقدير الذاتي

الشعور بالفائدة والقيمة الشخصية

الحفاظ على استقلالية المرء وهويته

الحاجة الى الحب والانتماء

انعم بالحب والاصغاء والفهم، احترام الآخرين.

انتم الى مجموعة، تمتع بوضعية محددة

الحاجة الى الحماية والسلامة

حياسة الأغراض والسيطرة عليها، العمالة،

اشعروا بالأمان والثقة.

الحاجة الى الحفاظ على الحياة

الجوع، الظمأ، الحاجات الجنسية، تفادي الالم

¹⁴محاضر ومستشار دولي، مارتن فورست شفي الفريق المساعد.

تقع معايير التقييم ضمن هذه السبل وتتطلب التوافق بين النظام التقييم لدى الموارد البشرية ونظام الإدارة المعتمد (عبر المقابلة التقييمية على سبيل المثال).

إن تطبيق أساليب التقييم الجديدة في تفترض مسبقاً التفكير في الاعتبارات المحددة والشاملة عند وضع اساليب التقييم الجديدة. وتحدد نوعية تطبيق هذه الأساليب عبر طرق الإدارة وعبر الالتزام بتفوق الاعتبارات الشاملة على تلك المحددة.

أ-معايير تقييم الاداء في مجال الموارد البشرية والنقاط المحلية المحددة

يُبرز سببان الحاجة الى تقييم موظفي شركة ما: أداء الشركة المذكورة وتحفيز الموظفين. تنقسم معايير التقييم الى عدّة فئات: مساهمة الشخص في نتائج الشركة، معدل أدائها والخصائص الإدارية، تقدم الفرد ونظرتة/ها لعلاقة العمل مع رئيسه/ها. يقضي الهدف الرئيس بتقييم نتائج السنة التي انقضت وتحديد أهداف السنة التالية.

لتحديد معايير التقييم ثمة شروط مسبقة يجب أخذها بعين الاعتبار:

النظر إلى خصائص البلاد العامة وثقافته بدلاً من هدر الوقت الكثير على الأمور المحددة، التقدم داخل الشركة، البيداغوجيا والثبات ضروريان، النظر في نظام الإدارة لدى الشركة.

إن التقدير هو حافز أيضاً بالنسبة إلى موظفي الشركة، إنهم يتوقعون سبل التنمية الشخصية وأشكال التمييز. في السابق، كان التقدير يتعزز بشعور الانتماء إلى مجموعة. يعود إلى المدراء تنسيق توقعات الشركات مع الجهود التي يبذلها الموظفون وبشكل الحوار والاحترام والتهديب والامتنان على أساس يومي جزءاً متكاملًا من هذا التقدير إضافة إلى الشعور بالفائدة وجمال المهمة. لا تشكل سياسة التعويض اعتباراً مسيطراً لجهة ضمان وفاء الموظف وتمتعه بالحافز، على العكس قد يكون لهذا العنصر أثر مضاد ويمكن الحصول على التزام الموظفين عبر سبل أخرى:

- المنافع الاجتماعية وغيرها من المنافع كبديل عن المنافع المالية
- خطة مكملّة للضمان الاجتماعي
- استراتيجية ربّ العمل لإطلاق صورة العلامة المسجلة
- مقارنة التسويق
- إدارة الموارد البشرية الشخصية
- التقنيات الجديدة والتعويض

تظهر الإحصاءات أنه يصعب أكثر فأكثر العثور على المهارات وقد زادت الشركات من مطالبها ويرجح أن تدوم أزمة المهارات 5 سنوات. فيما يتضاءل ولاء الموظف إلى حد كبير يبدو أن سياسة التعويض لا تحدث فرقاً. وأصبح تناوب الموظفين مكثفاً بما أن الانتقال من شركة إلى أخرى هو جزء من المسيرة المهنية اليوم ويتراوح التناوب بين سنة ونصف و3 سنوات.

ب- إمكانية الشركات محاربة ظاهرة التناوب

إن الشركات التي تعلق قيمة على إمكانياتها البشرية هي الأكثر فاعلية في محاربة هذه الظاهرة، وتتوافر عدة أساليب:

- ضمان ولاء الموظف وهذا لا يرتبط بالرواتب والأسهم فقط
- فكرة الالتزام أكثر من الحافز، مما يفترض مسبقاً أن يبقى الموظف وقتاً أطول مع الشركة ويتحدث إيجاباً عنها.

يساهم ولاء الموظف والتزامه في الحفاظ على المواهب في الأعمال الإلكترونية ويتضمنان إضافات إلى الراتب مثل الأسهم وتشارك الأرباح وخطط التوفير، وتحلّ المنافع المالية مكان المنافع بالإجمال، إضافة إلى ذلك فإن صورة الشركة والمناخ الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية حسب الحاجة هي أمور تعزز ولاء الموظف والتزامه ويبدو أن بعض الأشخاص يتعلقون بسمعة الشركة ويستقيلون في الأساس بسبب إدارتها .

ج- إمكانية الشركات جذب المواهب والحلول التي يمكن العثور عليها

يبرز في هذا الإطار التحدي المتعلق بإيجاد التناغم بين مختلف البيانات مثل الزيادة المتغيرة، التعويض المرجأ ، وخطط التقاعد.

نظراً إلى مخاطر الاستعانة بموظفين من الخارج ومشكلات خطط الموظفين يتم اقتراح حلين:

الاستعانة بخبراء لإدارة الراتب وإدارة الأداء من الخارج لكن استقدام المهارات من الخارج يواجه قيوداً أساسياً يتعلق بالكلفة عندما تتوفر خدمات أكثر والنوعية افضل. خطط التوفير بحيث ان 48% من الشركات الفرنسية على تطبيق قانون فابيوس للعام 2001 وهو يتعلق بمدخرات الموظفين ويُعتبر اداة للتقاعد.

يقدم فرانسوا شاربانتييه المزيد من التفاصيل في ما يتعلق بصناديق التقاعد في الولايات المتحدة وهي قد تتضمن هدفاً مزدوجاً: التقاعد والائتخار. في فرنسا تُعتبر صناديق التقاعد بمثابة بواليص تأمين على الحياة. وهنا ايضاً يرى فرانسوا شاربانتييه أن صناديق التقاعد تصبح غير مناسبة عند استخدام التأمين على الحياة وخطط الادخار الخاصة بالموظفين.

2- الأدوات الجديدة

أ- التوظيف الإلكتروني

يبدو أن بعض عروض العمل لن يملأ عما قريب وأحد الحلول المقترحة هو تطوير التوظيف الإلكتروني لا سيما وأن 83% من الشركات تعتبر الإنترنت أداة التوظيف الأساسية.

يتمتع التوظيف الإلكتروني بحسنات متعدّدة: إنه يسرّع الإجراءات ويوسّع نطاق التحقيق المتعلق بالموظفين المستقبليين والانتشار في أنحاء العالم.

طورّ التوظيف الإلكتروني لتفعيل وقت إدارة التوظيف وزيادته إلى أقصى الحدود: الآن يقضي الميل السائد بجعل أصحاب الطلبات في قلب مقاربة التوظيف بحيث يصبحون مستهلكين، إضافة إلى أن التوظيف عبر الإنترنت يرغم الشركات على تطوير استراتيجيات التسويق لديها وصور السلع على مواقعها الإلكترونية، تعتبر هذه الأداة وسيلة فاعلة لتطوير صورة الشركة وتتمحور في جوهر استراتيجيتها: ينبغي على الشركة أن "تسوّق" نفسها لأصحاب الطلبات المحتملين، يساهم التوظيف الإلكتروني في استخلاص الطلبات العالية المهارات، إضافة إلى جذب المزيد من أصحاب الطلبات السلبيين الذين يتركون سيراتهم الذاتية في مواقع التوظيف .

ينصن هذا النظام اتخاذ بعض التدابير وتحقيق التناغم بين الإجراءات (القدرة على التحرك، تمكين المدراء، إلى آخره) مع تحليل الوضع الراهن وتعديل النظام وفقاً لحاجات الشركات .

إلا ان بعض القيود قد يعيق على الأرجح تطوير التوظيف الإلكتروني :

- يبقى إنشاء المواقع المتخصصة غير كاف .
- ما زالت مواقع الشركات غير ملائمة وغير متكلفة بالشكل الكافي: هناك حاجة إلى تركيبة ومضمون يجذبان أصحاب الطلبات.
- لم تتم إعادة تصميم عمليات التوظيف الداخلية والخارجية بشكل كامل.

- يتحول دور المسؤول عن التوظيف بفضل هذه الأداة الجديدة، مما يخفف من تكدس عدد كبير من السيرات الذاتية في أدنى حدّ زمنيّ، إضافة إلى إدارة المهارات التي يزعم أصحاب الطلبات التمتع بها: إنّ المواقع المصمّمة للتوظيف تلبي الكمية والأهداف. من الواضح أن هذا الأمر يرغم المسؤولين عن التوظيف على اعتماد تحليل واقعي أكثر، نظراً لكون الطلبات الإلكترونية ترسل عادة من دون رسالة ويقدم معظم أصحاب الطلبات المعلومات الأساسية فقط.

ب- التعلم الإلكتروني

يتيح التعلم الإلكتروني إمكانية وضع خطط لتطوير المهارات حسب الطلب، بما يتوافق مع أهداف الشركة، تقتضي العملية استخدام الإنترنت للحرص على التدريب المهني مما يحدث ثورة في التعلم المستمر، يمكن بلوغ الهدف النهائي للتعلم الإلكتروني أو الفردي أو الجماعي استناداً إلى التنظيم المعني، بالتالي فإن الاستفادة الناجحة من هذه الأداة الجديدة تتضمن رؤية واضحة لاستراتيجية الشركة وتطور تنظيمها. تشمل هذه الأداة تحديث محتوى خطط التدريب التي تعدل وفقاً لحاجات السوق وحاجات المستخدم وإيقاعه. استناداً إلى كاي ت موراى تتطوي هذه الأداة على حسنات متعدّدة والمهام تتوافق مع الحاجات التي تعبر عنها الشركات:

- تقييم الأداء
- تحديد مهام الشركة وأهدافها
- تحديد المهارات
- تحديد المعلومات الشخصية على أساس النشاط الذي يمارس
- تقييم المعلومات الشخصية الفردية
- تحضير خطة التنمية
- التصديق على خطة التنمية ومتابعتها
- تقييم الرضى
- نسخة شهادة التدريب

يوفر التعلم الإلكتروني 70% من الوقت والمال، وبالمقارنة مع التدريب التقليدي يتميز بالقدرة الإضافية على النفاذ وإضفاء طابع الفردية وتقييم التدريب المطور، بفضل إمكانيات المتابعة الأكبر. لا شك في أن التعلم الإلكتروني وسيلة سريعة للتعلم بالنسبة إلى الشعوب المختلفة العناصر. تؤدي الإدارة دوراً هاماً في التطوير الناجح للتعلم الإلكتروني، إن التزامها أساسي، بمعنى أنّ التعلم الإلكتروني مشروع جديد ينبغي فيه تلبية العديد من الشروط بما في ذلك تناغم الإجراءات وتحفيز الموظف .

ج- العمل عن بعد

إن العمل عن بعد هو مشروع مصمّم بهدف الجمع بين الأداء المتزايد ونمط الحياة المعزز. تتضمن عناصر النجاح الأساسية ثقافة الإدارة عن بعد وطبيعة الخطط المعنية والتخطيط .

استنادا إلى أن بورييس إن أهداف الشركات الكبرى، لا سيما زيادة الانتاج وخفض الكلفة، يمكن تلبيتها عبر العمل عن بعد. بالنسبة إلى الموظفين تمّ تحديد بعض الحسنات بما فيها تحسين نوعية الحياة، الليونة التي تترك مجالاً أكبر للحياة العائلية والتخفيف من التوتر، ويكون الرضى هو الأبرز، بالتالي تكون أهداف الموظفين والشركات قد تحققت مع إنجاز نوعية عمل أفضل وزيادة المهارات . إلا أنّ العمل عن بعد يطرح بعض المخاوف بين الشركات لجهة السيطرة والتقييم والعدالة والتكاليف والتعلم والاتصالات، ترتبط مخاوف الموظف بالعزل (الاجتماعي، المهني...)، الحصول على التعليم، ساعات العمل، الإطار العائلي والضمان المهني. تخفف أن بورييس من أهمية هذا الأمر وتشير إلى أنّ المخاوف التي تعبّر عنها الشركات ليست مبرّرة لجهة السيطرة والإدارة المهنية، لكن مخاوف الموظف صائبة لجهة العزل والخطط المهنية وزيادة ساعات العمل بنسبة 20% .

يساهم العمل عن بعد في تحويل الأدوار التي كانت قائمة حتى الآن على العلاقة بين المدير والموظف. فيما يسعى المدراء إلى التحفيز والتمكين يعمد الموظفون إلى التواصل، لا تعود المعلومات صادرة من الأعلى ويتحرّر الموظفون من موقعهم السلبي.

وفي هذا الإطار نطرح السؤال التالي هل يمكن اعتبار العمل عن بعد اتجاه سليم ومجدي نحو ، نحو طريقة إدارة جديدة للموارد البشرية؟

إن سيفريو (المركز الفرنكوفوني لمكننة المنظمات) الموجود في كيبك هو مركز لقاء الشركات والجامعات ، بالتالي فإنه يبحث في النواحي الاجتماعية والإنسانية للتحوّلات التنظيمية بفضل تكنولوجيا المعلومات وقد أجرى المركز مسحا حول العمل عن بعد بالاستناد إلى مسألة التوفيق بين الأداء ونوعية الحياة .

إن المصادر الأساسية التي تجذب الشركات هي زيادة الانتاج وخفض الكلفة و يلبيّ العمل عن بعد هذين الهدفين ويرضي الموظف. بفضل العمل عن بعد يبرز تحوّل في الأدوار تدريجياً: هذا صحيح بالفعل فالمدراء الذين كانوا يعطون التعليمات باتوا الآن يحفزون موظفيهم ويمكنونهم. وهؤلاء الذين كانوا يتلقون المعلومات باتوا الآن يتواصلون ممّا أوجد التحوّل في العلاقة الهرمية بين المدراء والموظفين. وحدها الشركات القادرة على تحمّل هذا التغيير ستتمكن من تعزيز العمل عن بعد.

- تتكيف ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العمل عن بعد :
- اختيار العاملين عن بعد والمدراء الذين يتمتعون بقدرات سلوكية محددة مثلاً الاستقلالية والانضباط الذاتي
 - تقييم الأهداف استناداً إلى النوعية بدلاً من السلوك
 - التدريب
 - التواصل استناداً إلى التكنولوجيات الفاعلة
 - إدارة المسيرة المهنية
- يعتمد تطوير العمل عن بعد على مجموعة من العوامل مثل ثقافة الإدارة عن بعد والبرنامج المحدد جيداً والتخطيط الممتاز إلى أقصى الحدود .

ثانياً: الدور الاستراتيجي المعزّز

عدلت وظيفة الموارد البشرية التحكم بالأدوات الجديدة التي تستخدمها الشركات وحسنته، إنها تؤدي دوراً أساسياً في دعم التغيير وتحلّل المرتبة الأولى بين وحدات الإدارة الفاعلة داخل الشركة. تعتمد البرامج المتعلقة بتطور أنظمة المعلومات أكثر من السابق إلى عدم تقسيم الوظيفة إلى فئات مستقلة ويبرز تعاون جديد مع وحدات إدارة المعلومات .

1- تغييرات في وظيفة الموارد البشرية

حالما يسيطر رأس المال البشري على رأس المال التقني يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجياً أكثر، يمكن تحليل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات كمحرك التغيير التنظيمي وكالأداة التي تخدم نشاط الموارد البشرية .

يساهم تطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة حتماً في تبديل وظيفة الموارد البشرية وهي بحدّ ذاتها مرنة تستوعب التغييرات الاجتماعية، وإن الإطار الاجتماعي الاقتصادي الذي تعمل فيه الشركات يحث وحدات إدارة الموارد البشرية على إعادة النظر في مشروعها الاجتماعي. بالفعل، حظيت المناصب بالمزيد من الاستقلالية، وأشكال التعويض الجديدة تتخطى الفكرة التقليدية المتعلقة بالعمل مقابل راتب ويتم تحدي العلاقات الهرمية. إن تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة وهي مصدر الأعمال الجديدة، تكشف المهارات التي تجمع بين الذاتية ومستوى عالٍ من المهارات مما يرسم مستقبل شركة ما وعلى مدراء الموارد البشرية تحديد ذلك. إنّ تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة تقدّم ثقافات جديدة وفي هذا الإطار يؤدي مدير الموارد البشرية دوراً أساسياً في دعم هذا التغيير .

إنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفتها المزدوجة كأداة وعامل تغيير تعطي إدارة الموارد البشرية أدواراً جديدة وتعزّز موقعها الاستراتيجي ضمن الشركة :

- يتأكد دور مدير الموارد البشرية الاستراتيجية بمعنى أنه يضمن ثقافة الشركة بالنسبة الى الفرق المنتشرة جغرافياً أكثر فأكثر وعبر البحث عن المهارات المفيدة وتطويرها، يساهم في دعم نموّ شركته (التحديث، زيادة رأس المال البشري ...) في سوق العمل المتوترة تشكل تنمية المهارات الدولية وولاء الموظفين أساساً للحفاظ على المستوى التنافسي. إن الاهتمام الذي يتم إيلاؤه الآن إلى التوظيف يتعارض مع الدور الإداري ، حيث كانت الناحية الكمية هي السائدة في إطار إدارة القوى العاملة.

- يؤدي مدير الموارد البشرية أيضاً دوراً كشريك في العمل عندما يساهم بتقديم السبل الضرورية لجهة الموارد، عندما يطابق التغييرات في النسيج الاجتماعي مع تطوّر حاجات الشركة . وأخيراً عندما يخطط لسياسات الموارد البشرية لمدة 5 سنوات وهي سياسات مصمّمة كي يعاد النظر فيها كلّ 6 أشهر فإنه يدرك إنه يعمل في بيئة تفاعلية.

إن الهوية كشريك في العمل حديثة نسبياً وما زالت شركات عدة تحتفظ بصورة المدير. إن التوفيق بين التخطيط الطويل الأمد في بيئة تفاعلية يفرض ليونة كبيرة على مدراء الموارد البشرية. بما أن الردّ ليس فريداً ، تخلق وحدة إدارة الموارد البشرية قيمة معيّنة وتكون مسؤولة عن تطوير مؤشرات أداء التنمية الاجتماعية الخاصة بشركتها.

- تؤكد سبل الاتصالات الجديدة أيضاً دور مدير الموارد البشرية كمراقب لجهة النشاط والتواصل في أن . في إطار مراقبة الأنشطة، إن مدير الموارد البشرية مسؤول عن توقع التغيير، بما في ذلك التغيير المستقبلي في مجالي التدريب والقدرة على التحرك .

كان بعض مدراء الموارد البشرية يحددون عملهم بدور الحارس وهو دور محافظ وسلبيّ في أن وقد بدأ يتلاشى ليحلّ مكانه دور المراقب الذي يقتضي اتخاذ موقف معين .

- أخيراً عبر عمله في مجال الاتصالات والتحديث الاجتماعي يؤدّي مدير الموارد البشرية دوراً في دعم التغيير وتوجيهه. تولّد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة المخاوف التي ينبغي مواجهتها لا سيما عبر تشاطر المعرفة. هنا يقترن بعد السلطة في إدارة الموارد البشرية مع بعد الفائدة .

إذا كانت التحولات التي تشهدها الشركة تتم بواسطة مدير الموارد البشرية وتقع ضمن نطاق مسؤولياته، فعليه أن يحافظ على الحوار مع إدارته العامة ويؤمن هدفاً لمشاريعها.

اليوم تزداد حصة الإبداع في الموارد البشرية وعلى وحدة إدارة هذه الموارد وبالتالي تتخذ صفة الضامن للتماسك الاجتماعي .

بموازاة ذلك وفي ما يتعلق بالأدوات، تؤمن تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة السبل لعدم تقسيم وظيفة الموارد البشرية بما أنها تؤدي إلى لامركزية التنظيم تجاه الموظفين .

استناداً إلى جان فرانسوا كولن، تتبدل وظيفة الموارد البشرية على الدوام وتشكل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة عنصراً في تبدل الوظيفة المستمر. إلا أنه لا يسع المرء عزل آثار تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة لا سيما بسبب العولمة وتساهم التغييرات في الميول الاجتماعية في كشف هذه التغييرات التدريجية. يتضمن اعتماد السبل الجديدة أدوات وأساليب مختلفة:

- لم تعد علاقة الخضوع التقليدية تحرك علاقة العمل وتبدلها جذرياً .
- برزت ميول اجتماعية جديدة، على المرء أن يأخذ بعين الاعتبار الديموغرافيا، الاستهلاك ونوعية الحياة .
- تعمل الشركات في مجتمع متبدل على الدوام مما يتضمن مطالب اجتماعية جديدة
- تميّز الأخلاقيات ومعايير النوعية المختلفة مطالب السوق الجديدة .
- لا يبنى المشروع الاجتماعي على اعتماد تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة فقط. يصرّ جان فرانسوا كولين على أنّ سياسات الحوافز والولاء يجب ان توضع بناء لاعتبارين: الجمال والمتعة .

2- مدراء الموارد البشرية وأنظمة المعلوماتية: كيف يمكنهم العمل معاً؟

تحتاج الموارد البشرية وأنظمة المعلوماتية إلى خدمات بعضها لتطبيق أنظمة المعلوماتية في الشركة وإعادة هيكلتها، إن تحويل جزء من أنشطة الشبكة الإلكترونية يتطلب تغييراً في التنظيم والذهنيات بحيث لا يمكن لإدارة أنظمة المعلوماتية وحدها استيعاب ذلك. من جهة أخرى، إن الناحية التقنية لتركيبة الشبكة الإلكترونية تقتضي الوقت والخبرة اللذين لا تتمتع بهما إدارة الموارد البشرية .

إن طبيعة المهارات المكملة لبعضها أساسية لنجاح عملية اعتماد التكنولوجيات الجديدة. يتضمن دور إدارة أنظمة المعلومات الاختبارات على الإنترنت، الفحوص، ضبط المعايير، التجربة ومقاربة الخطأ، الإبداع اعتماد النظام المفتوح، معرفة أنشطة الموارد البشرية.

أما دور إدارة الموارد البشرية فيشمل تنفيذ المشروع، إدارة التغيير، إطلاق ثقافة التكنولوجيا الجديدة، الإبداع، التحديث الاجتماعي، تغيير تنظيم قسم الموارد البشرية مع نضوج المشروع .

لهذا التعاون آثار على القطبين. هكذا يبرز عمل جوهري خاص بتكنولوجيا المعلومات. من جهة أخرى يحافظ كل قسم على لغته المحددة رغم المخاطر المشتركة. عند تنفيذ مشاريع المكننة، على الموظفين تحديد مدير وظيفي ومدير تقني. في الوقت الراهن، يعتبر أن مدير المشروع هو بنسبة 60% كمدير تكنولوجيا المعلومات و 40% كمدير الموارد البشرية ويتحقق هذا التوازن بشكل تدريجي.

خاتمة

هل بدلت الموارد البشرية موقفها؟ هل أعادت طوعاً تنظيم الشركات حول موظفيها؟ هل بدلت التكنولوجيات الجديدة التنظيم في الواقع وباتت تضع الموظفين في قلب التواصل؟ هذا نقاش معقد لا يمكن حله بجواب ثنائي .

يبدو أن التطور الذي شهدته التنظيمات هو نتيجة تطبيق التكنولوجيات الجديدة التي تزيدها وحدات إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة: الواحدة تولد الأخرى وقسم الموارد البشرية يريد أدوات جديدة مما يولد بدوره حاجات جديدة .

عبر تغطية الحاجات المعبر عنها يمكن قبول تكنولوجيات المعلومات والاتصالات واعتمادها بسهولة أكبر، وتساهم في نجاحها سهولة استعمالها وتوفيرها الوقت وتقديمها الراحة، لكن ينبغي علينا القول إن استخدام التكنولوجيات الجديدة رهن في الأساس بالتكيف مع البيئة الاجتماعية .

أصبحت المنتجات الناجمة عن التكنولوجيات الجديدة حتمية وهي تنتشر الآن في أنحاء العالم. إلا أنها قد لا تكون أحياناً مناسبة لبعض الشركات. إن تعميمها يجب أن يعتمد على حياديتها تجاه التنظيمات. ينتمي المستقبل إلى أنظمة مفتوحة ويمكن بلوغها وتتضمن الجهود اليوم تفادي الانشقاق والالتقاء على المعايير التي تضمن توافق العمليات المستخدمة وبالتالي ترابطها.

إن التغييرات العميقة التي تطلقها الشركات بدفع من التكنولوجيات الجديدة تجري وفقاً لإيقاع الإنسان بما يتلاءم مع رغباته وحاجاته مع احترام قدراته في الوقت ذاته. إن الإنسان هو اللاعب الأساسي ومروّج التغيير. تعبّر مسألة التكنولوجيات الجديدة في الواقع عن إعادة اكتشاف مبدأ قديم لم يتمّ نفيه قط ويمكن اختصاره بجملة بسيطة: "الثروة الوحيدة هي الإنسان". كان جان بودين القانوني الشهير في القرن السادس عشر أول شخص ينطق بهذه الحقيقة.

إن تجديد علاقة العمل حساس بما فيه الكفاية ليشمل بعض المقاومة الثقافية والاقتصادية. بالطبع، إن تطبيق التكنولوجيات الجديدة يحرك بعض الموارد الاقتصادية الهامة، إن برامج الاستثمار المقدمة ليست ممكنة بالنسبة إلى كلّ الأنظمة الاقتصادية، إن ديموقراطية التكنولوجيات الجديدة وفي حال تحققت يجب أن تترجم بإعادة توزيع جديدة للموارد على الدول البارزة حديثاً، وبكلمة موارد نقصد الموارد المالية والتدريبية.