

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

الابتكار المبني على إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر

« Nokia Networks Algeria »

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف :

أ.د الداوي الشيخ

إعداد الطالبة:

حيواني نورمان

لجنة المناقشة

- أ.د حداد بختة..... رئيسا  
أ.د الداوي الشيخ..... مقرا  
أ.د سواكري مباركة..... عضوا  
د .كاريش صليحة..... عضوا  
د. رياض عبد القادر..... عضوا

السنة الجامعية: 2014-2015

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني في دراستي ومنحني نعمة العلم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من هم أعلى ما في الوجود من كانا لي السند والعون في كل مراحل حياتي، أبي العزيز، أمي الغالية أطال الله في عمرهما.

أهديه إلى أخوي العزيزين اللذان دعماني طيلة مشواري الدراسي، وإلى كل فرد من عائلتي من أكبرهم إلى أصغرهم.

أهديه إلى صديقاتي اللواتي دعمنني في إنجاز هذا العمل، عيادي فايضة، لعيداني نعيمة، زاوي سارة، حيواني ماجدة، بن حظري أسماء فاطمة الزهراء، وإلى كل زملائي في الدفعة.

إلى أساتذتي، وكل من علمني حرفاً على مر سنوات من مساري الدراسي.

نريمان

## شكر وتقدير

أُتقدم بالشكر الخالص إلى:

الأستاذ الدكتور الداوي الشيخ لإشرافه على هذا العمل ولكل ما قدمه لي من إرشادات وتوجيهات والوقوف معي في تخطي صعوبات انجاز هذا العمل المتواضع.

إلى السيدة الفاضلة الأستاذة الدكتورة سواكري مباركة لما قدمته لي من دعم ونصائح وتوجيهات أفادتني كثيرا في انجاز مذكرتي.

إلى الأستاذ الدكتور بن عيشة باديس على النصائح القيمة التي قدمها لي.

إلى المؤطر بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر على استقبله لي وتعاونه، وكذا المعلومات القيمة التي أفادني بها كثيرا، وإلى كل موظف بالمؤسسة تعاون معي.

نريمان

## المخلص

تتمثل المؤسسات الناجحة في تلك التي تقوم بالتجديد المستمر في منتجاتها وأساليب عملها، وبالتالي ففوة المؤسسة ومركزها في السوق يعتمد على الابتكار، فقد أصبح من الضروري الإتيان بشيء جديد ومختلف عما يتم عرضه في السوق. فالتجديد هو ما يتم اتباعه من قبل المؤسسات للوقوف في وجه المنافسة باعتباره عاملا حاسما لاستمرار المؤسسة ونجاحها.

حتى تحقق المؤسسة التميز فإنها تقوم بالتركيز على أهم وأثمن مورد والمتمثل في المورد البشري، فهو العنصر الذي يملك القدرة على خلق القيمة من خلال معارفه وخبراته ومهاراته، لذا يجب الاهتمام به من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بتنمية معارفه وتحفيزه للعمل أكثر لصالح المؤسسة وكذا المحافظة عليه.

باعتبار المورد البشري أساس العملية الابتكارية يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهيأ له البيئة المناسبة والمحفزة من أجل أن يبذل أقصى جهده وطاقته ويسخر معارفه ومهاراته في تقديم الأفكار الجديدة والخلاقة التي تتحول إلى ابتكارات تقود المؤسسة إلى النجاح، فعليها تشجيع التفكير الابتكاري وتحفيز العمل الجماعي وتعزيز قدرات ومعارف الأفراد من أجل دفعهم للابتكار، وقد قمنا بدراسة تطبيقية بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » من أجل الوقوف عند دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابتكار.

من هذا المنطلق بذلنا جهدنا في هذه الدراسة من أجل معالجة هذا الموضوع، كما تعتبر هذه الدراسة قيمة مضافة للدراسات السابقة.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نوكيا، مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria ».

## **Résumé :**

L'entreprise performante est celle qui pratique le renouvellement continu dans ses produits et services, ses procédures de travail, de ce fait la force de l'entreprise et sa place sur le marché repose sur l'innovation, car c'est devenu capital d'offrir au marché une valeur ajoutée par rapport à ce que proposent les autres acteurs.

Pour que l'entreprise soit différente doit être attentive au plus précieux actif qui se présente dans ses ressources humaines, car ce sont les éléments qui ont la capacité de créer de la valeur grâce à leurs connaissances, expériences et compétences, de ce fait il est primordiale de les prendre en charge à travers le management des ressources humaines par le développement de leurs connaissances, la motivation, et la rétention.

En tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le processus de l'innovation, le management des ressources humaines doit établir un environnement de travail adéquat et motivant afin d'exercer un maximum d'efforts et exploiter les connaissances pour fournir de nouvelles idées qui se transforment en innovations menant l'entreprise à la réussite, le management des ressources humaines doit aussi encourager le raisonnement innovateur, et stimuler le travail collectif. Et afin de se tenir sur le rôle du management des ressources humaines dans le développement de l'innovation nous avons mené une étude appliquée dans l'entreprise « Nokia Networks Algeria » .

De ce point nous avons fait de notre mieux dans cette étude afin de traiter ce sujet, et cette étude est aussi la valeur ajoutée des études antérieures.

**Les mots clés :** L'innovation, Le management des ressources humaines, L'entreprise Nokia, L'entreprise Nokia Networks Algeria.

## الفهرس

I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
ب	المقدمة

### الفصل الأول : دراسة لمفهومي الابتكار و إدارة الموارد البشرية

2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار
3	المطلب الأول: ماهية الابتكار
8	المطلب الثاني: أهمية الابتكار و مصادره
10	المطلب الثالث: أشكال الابتكار
11	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار
16	المبحث الثاني : العملية الابتكارية
16	المطلب الأول : سيرورة الابتكار
22	المطلب الثاني: قياس نشاط الابتكار
25	المبحث الثالث : إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية
30	المطلب الثاني: أهمية ادارة الموارد البشرية
31	المطلب الثالث : أنشطة إدارة الموارد البشرية
54	ملخص الفصل الأول

### الفصل الثاني : دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية في تدعيم الابتكار داخل المؤسسة

61	تمهيد
62	المبحث الأول : أساليب إدارة الموارد البشرية لدفع الأفراد للابتكار
62	المطلب الأول : أساليب تحفيز و تنمية المهارات الابتكارية
65	المطلب الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية المشجعة للابتكار
69	المبحث الثاني : دراسة الابتكار وفق مقارنة إدارة الموارد البشرية

69	المطلب الأول : أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية في التحفيز على الابتكار
77	المطلب الثاني : أهمية إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الابتكار بالمؤسسة
93	المطلب الثالث : أهمية تعزيز المواهب كمدخل لتحقيق الابتكار بالمؤسسة
101	المبحث الثالث : متطلبات تنفيذ الابتكار
102	المطلب الأول : القيادة
107	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية
110	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي
113	المطلب الرابع : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
118	ملخص الفصل الثاني
	الفصل الثالث : واقع الابتكار من خلال إدارة الموارد البشرية في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر
120	تمهيد
121	المبحث الأول: عرض مؤسسة نوكيا وفرع الأعمال شبكات نوكيا وإدارة الموارد البشرية
121	المطلب الأول : تقديم مؤسسة نوكيا وفرع الأعمال شبكات نوكيا
131	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نوكيا
	المبحث الثاني : دراسة مساهمة إدارة الموارد البشرية في الوصول للابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر
136	المطلب الأول : الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا
147	المطلب الثاني : سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر ومساهمتها في الابتكار
174	المطلب الثالث: سياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا
183	ملخص الفصل الثالث
185	خاتمة
189	المراجع
208	الملاحق

## فهرس الجداول والأشكال والملاحق

### أولاً: فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
( 2، 1)	خلاصة ممارسات التعبئة لإدارة الموارد البشرية في الكتابات النظرية	67
(2، 2)	تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار	109
(1،3)	شبكة تسوية الوظائف لنوكيا	156
(2،3)	برنامج الخطوات الموالية « Next steps »	165
(3،3)	جوانب الوظائف التي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الجائزة الثابتة	179
(4،3)	الجدول الزمني الخاص بدفع الجوائز الثابتة لحقوق الملكية الفكرية	180
(5،3)	تحديد الجائزة الثابتة المدفوعة للموظف	181

### ثانياً: فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1، 1)	العوامل المؤثرة في الابتكار	12
(2، 1)	الاختلاف بين نمطي القيادة المحافظة والقيادة الابتكارية	14
(3، 1)	نموذج الصندوق الأسود للابتكار	17
(4،1)	النموذج الخطي للابتكار من نوع « Science push »	19
(5، 1)	السيرورة الابتكارية حسب نموذج السلسلة المترابطة	21
(6، 1)	المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية	32
(7، 1)	مراحل تخطيط الموارد البشرية	39
(8، 1)	مراحل عملية الاستقطاب	43
(1،2)	سياسات إدارة الموارد البشرية التي تحفز على الابتكار	77
(2، 2)	خطوات تجسيد نظرية الموارد والكفاءات وفق « GRANT »	81
(3، 2)	سيرورة إدارة الكفاءات	93
(4،2)	تصنيفات المواهب داخل المؤسسة	96
(5، 2)	متطلبات تنفيذ الابتكار	102



123	الأعمال الثلاث لنوكيا في قلب برمجة العالم	(1,3)
127	المراحل التاريخية لمؤسسة نوكيا	(2,3)
128	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نوكيا	(3,3)
129	الهيكل التنظيمي لمؤسسة شبكات نوكيا	(4,3)
131	الهيكل التنظيمي لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر	(5,3)
135	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة نوكيا	(6,3)
146	سيرورة الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا	(7,3)
155	عناصر فهرس وظائف نوكيا	(8,3)
160	سيرورة تحديد الأجر	(9,3)
165	عناصر تقييم الأداء في مؤسسة نوكيا	(10,3)

### ثالثا: فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	دليل المقابلة	208
2	كشف الراتب لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »	211

مقدمة

## طرح الاشكالية:

تشهد البيئة اليوم العديد من التطورات والتغيرات، كظاهرة العولمة، التقدم السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الاقتصاد المبني على المعرفة، المنافسة المفرطة، والتزايد المتسارع للمنتجات الجديدة وتنوعها، وقد فرضت هذه التغيرات على المؤسسات تحديات منها كيفية خلق ميزة تنافسية. حيث أن هذه الكيفية تتمثل في تقديم منتجات من سلع وخدمات جديدة. فنجاح المؤسسات وتطورها أصبح يعتمد على الجديد المفيد الذي تقدمه لإرضاء الحاجات المتزايدة والمتغيرة للزبائن، والتوسع في الأسواق عن طريق القيام بدراسات حول هذه الحاجات والرغبات، وكذا البحث عن الأفكار الجديدة والخلاقة والملائمة لنتائج الدراسات وبالتالي ابتكار المنتجات التي تستجيب لهذه الحاجات والرغبات، وبذلك تحقق المؤسسة ميزة تنافسية وتحافظ على مكانتها في السوق.

تعتبر المؤسسة التي لا تتقدم بأنها ستتراجع بالطبع وتصبح مهددة بفقدان مكانتها في السوق، لذلك تقدمها يكون من خلال تطوير منتجات جديدة ومن هذا المنطلق يكتسي الابتكار أهميته في تطور المؤسسة من خلال تحسين جودة المنتجات وتقديم منتجات جديدة وإيجاد طرق إنتاج جديدة أيضا، كما يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة لدى زبائنها، وكذا تحسين الأداء الذي يعتبر غاية في الأهمية، وبالتالي فالمؤسسة التي تملك قدرات على الابتكار وتجسدها في شكل منتجات جديدة هي المؤسسات التي ستمتلك مقومات التطور والبقاء والاستمرار.

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح وتميز المؤسسة مرتبط بشكل أساسي بمواردها البشرية فهي التي تملك القدرة على التطوير لذلك يتوجب على المؤسسات الحفاظ على هذه المورد الثمين الذي يتصف بالندرة، زيادة على عدم تجانسه وصعوبة توفره وكذلك تقليده من طرف المؤسسات الأخرى، بالتالي يجب الاهتمام به وإدارته من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالحصول على الموارد البشرية وتطور إمكانياتها وقدراتها وتحفزها وتحافظ عليها باعتبارها العنصر الوحيد الذي بإمكانه إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

حتى تحفز المؤسسة الابتكار فإنها تقوم بتعبئة بعض العوامل الداخلية منها الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، لأن المورد البشري هو الذي يملك القدرات والإمكانيات والمهارات التي تأهله لتقديم واقتراح أفكار جديدة وخلاقة تفيد المؤسسة والتي تضعها قيد التنفيذ لتصبح ابتكارا تتميز به، لذلك لا بد لها من الاستثمار في هذا المورد وفي قدراته الابتكارية حتى تحقق بفضله أحسن النتائج من خلال إدارة

الموارد البشرية حيث تقوم بوضع أساليب تشجع التفكير الابتكاري، وتحفز الأفراد على تشارك معارفهم وكذا حثهم على التعاون والعمل ضمن فريق هدفه الأساسي تحقيق التميز للمؤسسة من خلال الابتكار، كما تضع سياسات تستغل من خلالها قدرات ومعارف الموارد البشرية وتميها، حيث تخطط للحصول على الأفراد الأكفاء وتبحث عنهم وتوظفهم ومن ثم تطور قدراتهم وتدريبهم وتحفزهم، كما تقوم بالحصول على الكفاءات والمواهب وتتابعها وتحافظ عليها، وذلك من أجل تشجيعها ودفعها للابتكار.

لقد أدى التطور السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة إلى جعل الابتكار هدفا أساسيا يحضى باهتمام كبير ومتزايد من طرف المؤسسات بشتى أنواعها، ومنها مؤسسات الاتصالات القائمة على الابتكار، حيث أن تطورها وتقدمها واستمراريتها يعتمد على تقديمها للمنتجات الجديدة والتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها، وذلك للمحافظة على الزبائن الأوفياء وجذب زبائن جدد.

يعتبر قطاع الاتصالات ذات أهمية كبيرة فهو يضم مجموعة من المؤسسات التي تنشط لربط الملايين من الأشخاص في أماكن مختلفة كما يساهم بشكل كبير في التطور، وهو يشهد اليوم منافسة شديدة وتطور سريع قائم على الابتكار، ومن بين المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات نجد مؤسسة الاتصالات "شبيكات نوكيا" « Nokia Networks » التي تعتبر مؤسسة إبتكارية، يقوم نجاحها على التكيف مع التغيرات في أسواق التكنولوجيات، التغيير والتجديد والابتكار، حيث عرفت في الآونة الأخيرة بأنها الأفضل في تقنيات الاتصالات اللاسلكية، التي تربط الملايين من الأشخاص من خلال الشبكات والهواتف المحمولة، ومن أجل تحقيق الابتكار فإنها تقوم بإشراك مواردها البشرية في كل خطواتها حيث تقوم بتشجيعها ودفعها للابتكار من خلال الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وبالتالي فقد أضحت لإدارة الموارد البشرية دورا جوهريا وحيويا في تشجيع الابتكار. ونحن سنقوم بدراسة ميدانية في قطاعها الموجود في الجزائر "شبيكات نوكيا الجزائر" « Nokia Networks Algeria »، حيث سنحاول من خلال هذه الدراسة الإلمام بهذا الدور والتعرف عليه.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر Nokia « Networks Algeria » ؟**

وللإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الاشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يمثل الابتكار بالنسبة لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »؟

- كيف يمكن تحقيق ودعم الابتكار من خلال إدارة الموارد البشرية في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » ؟
- ما هي المشاريع المستقبلية لدعم الابتكار من خلال إدارة الموارد البشرية بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »؟

#### الفرضيات :

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات، والتي تتمثل في:

#### الفرضية الرئيسية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دور المحفز للابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »، فهي تعمل على توفير بيئة مشجعة للابتكار.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. يلعب الابتكار دور مهم في تطوير مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».
- ب. تعتبر السياسات المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية مدعمة ومحفزة على الابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria ».
- ج . توجد تطلعات لإدارة الموارد البشرية لتشجيع الابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria ».

#### أسباب اختيار الموضوع:

- من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع هي:
- وفقا لمجال تخصصنا في إدارة الموارد البشرية؛
  - الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها الوحدة المشجعة والمحفزة للموارد البشرية على الاتيان بكل جديد بالمؤسسة؛
  - التماشي مع التغيرات التي يشهدها العالم، وكذا مع الاهتمام المتزايد لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الابتكار؛

## أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- الرغبة في إضافة مرجع جديد إلى البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع الابتكار نظرا للنقص في المراجع باللغة العربية التي تناولت هذا الموضوع؛
- تناول موضوع هام يتمثل في الابتكار الذي يقوم على إدارة الموارد البشرية والذي يعتبر مجالا خصبا للبحث، حيث أن هناك حاجة ماسة لمزيد من التعمق فيه.

## أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- إعطاء نظرة شاملة عن الابتكار وعن إدارة الموارد البشرية، والتفريق بين المفاهيم المشابهة للابتكار كالإبداع، والاختراع، والبحث والتطوير؛
- إبراز دور إدارة الموارد البشرية كوحدة تتدخل لتدعيم الابتكار بالمؤسسة؛
- توضيح الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف سياساتها كمدعم لتحقيق الابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »؛

## الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار ومن جوانب مختلفة، ولكن الدراسات التي ربطت الابتكار بإدارة الموارد البشرية تعتبر قليلة، لذا سنحاول التطرق للدراسات التي ربطت المفهومين معا، ونذكر من بينها:

1. دراسة **Abdelwahab Ait Razouk** بعنوان **« MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET INNOVATION DES PME , Analyse longitudinale sur des données françaises »**

مقال بالمجلة الفرنسية للتسيير العدد 234 أكتوبر 2014 .

2. **Lavoisier, Revue française de gestion, N°243, Octobre 2014.**

حيث حاولت هذه الدراسة إبراز مساهمة تعبئة الموارد البشرية في تطوير الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، وخلصت إلى ما يلي:

- تبني ممارسات تعبئة الموارد البشرية والتي تتمثل في الاستغلال الأمثل لكفاءات ومعارف رأس المال البشري تعتبر ضرورية لتحقيق الابتكار.
- ممارسات التعبئة للموارد البشرية لها دور كبير في تطوير الابتكار لأنها توعي العاملين بأن مشاركتهم في أي مشروع ابتكاري سيتم الاعتراف بها والمكافأة عليها، وهذا ما يسمح لهم بالشعور بأنهم طرف مهم في هذه السيرة.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة محل الدراسة تعتبر مؤسسات مستثمرة في رأس المال البشري حيث أن ممارسات التعبئة التي تتبناها تسمح لها بتحقيق أفضل ابتكار.
- في الدراسة التطبيقية توصل الباحث إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة محل الدراسة تقوم بتبني ممارسات تعبئة للموارد البشرية وذلك له أثر كبير في تطوير الابتكار بها، فهذه المؤسسات ليست فقط قادرة على تحقيق أفضل ابتكار في المدى القصير ولكنها تستطيع تحسين ابتكارها المستقبلي.

لكن هذه الدراسة لم تتطرق إلى إدارة الموارد البشرية من حيث سياساتها المختلفة من تحليل وتوصيف للوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توظيفها، تدريبها، مكافأتها، تقييم أداءها، تحفيزها، وتخطيط مساراتها الوظيفية، والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة في تحفيز الموارد البشرية على تحقيق الابتكار بالمؤسسة وهذا ما سيتم التطرق إليه في دراستنا.

#### المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع تم استعمال كلا من المنهج الوصفي والتحليلي، ومنهج دراسة الحالة وذلك من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع وأبعاده قدر المستطاع، وكذا بهدف الإحاطة بجوانب الحالة محل الدراسة، وإلقاء الضوء على نشاط الابتكار بها وكذا إدارة الموارد البشرية فيها وتدخلها لتحقيق الابتكار.

#### حدود الدراسة:

تمت الدراسة بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » بحيدرة ولاية الجزائر، بالتحديد في مديرية الموارد البشرية، وقد امتدت مدة التريص من شهر جوان 2015 إلى غاية أكتوبر 2015.

#### هيكل البحث:

من أجل دراسة الموضوع قامت الطالبة بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

تم التطرق في الفصل الأول إلى موضوع الابتكار وإدارة الموارد البشرية، وذلك لفهم العناصر الأساسية للابتكار ولإدارة الموارد البشرية، حيث قمنا بتجزئته إلى ثلاث مباحث، تعرفنا في المبحث الأول على ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه، بينما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عملية الابتكار من خلال مختلف النماذج التي وصفته، كما تطرقنا إلى نشاط الابتكار من خلال مختلف المؤشرات التي تسمح بقياسه، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى ماهيتها وأنشطتها.

بينما يتناول الفصل الثاني دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية كرافعة لتدعيم الابتكار في المؤسسة، وقد تضمن ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الأساليب التي تستعملها إدارة الموارد البشرية لتشجيع الأفراد وتحفزهم على الابتكار وتقديم الجديد الذي يؤدي بالمؤسسة إلى التطور من خلال الأساليب التي تنمي المهارات الابتكارية، والممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فقد حاولنا فيه دراسة الابتكار وفق مقارنة إدارة الموارد البشرية من خلال إبراز أهمية مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية في تحفيز الأفراد على الابتكار، وإدارة الكفاءات التي تعتبر مفتاح للابتكار بالمؤسسة عن طريق البحث عن الكفاءات وتوظيفها ومكافأتها وتطويرها، وكذا إدارة المواهب التي تقوم بخدمة الابتكار من خلال البحث عن المواهب وتوظيفها وتطويرها والمحافظة عليها باعتبارها مصدر هام جدا له، وأخيرا المبحث الثالث الذي تطرقنا فيه إلى متطلبات تنفيذ الابتكار حيث أن تطبيقه يتطلب توفير بنية تحتية قوية تؤدي إلى خلق الجو الملائم للتجديد والابتكار.

أما الفصل الثالث وهو الفصل الأخير الذي خصصناه للدراسة التطبيقية والتي أنجزت بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »، حيث حاولنا من خلاله التعرف على واقع الابتكار الذي يقوم على إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة، وذلك عن طريق اختبار صحة الفرضيات والإجابة على إشكالية البحث من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة نوكيا وقطاع الأعمال شبكات نوكيا « Nokia Networks »، ثم تقديم تنظيم إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسة، بعدها تناولنا في المبحث الثاني كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »، حيث تطرقنا إلى نشاط الابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا من خلال ماهيته، سيرورته وأنواعه، كما تعرفنا على مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية ومساهماتها في الابتكار.



## الفصل الأول:

دراسة لمفهوم الابتكار وإدارة

الموارد البشرية

يشهد العالم اليوم تغيرات في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والتي فرضت على المؤسسات مجموعة من التحديات ومنها اشتداد المنافسة، هذا ما جعلها تهتم أكثر فأكثر بالابتكار وإعطائه مكانة معتبرة كنشاط يؤدي إلى تحقيق النجاح بها.

كما لا بد من الاهتمام بالموارد البشرية التي تعد الأساس والأهم في أي مؤسسة فهي التي تحقق التطور والنمو والاستمرار بناء على ما تملكه من علم ومهارة، فالعديد من المؤلفين والكتاب أكدوا على أهمية رأس المال البشري في خلق القيمة للمؤسسة وكذا اعتباره العنصر المفتاحي لخلق الميزة التنافسية والوصول للإبداع والابتكار، لذلك وجب الاهتمام به وتطويره وتعزيز قدراته ومهارته من خلال إدارة متخصصة تسمى إدارة الموارد البشرية حيث أنها تتكفل بكل ما يتعلق بالموارد البشرية وتقوم بتعبئتها عبر الاستعمال الأمثل لمعارفها وكفاءاتها، فالاهتمام باختيار أفضل الموارد البشرية للعمل بالمؤسسة وكذا تكوينها وتدريبها وتحفيزها ومكافأتها يؤدي إلى تطوير قدرات التعلم لديها وخلق أفكار جديدة، ومن هذا المنطلق سيتم دراسة هذا الفصل في ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار؛

المبحث الثاني: العملية الابتكارية؛

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية؛

## المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار

يتمثل دور الابتكار في التأثير في الموقع التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح يمثل أحد الشروط الهامة لنجاحها وبقائها واستمراريتها، كما يجب انشاء وترسيخ ثقافة الابتكار في المؤسسة والتي تؤدي إلى تقديم تكنولوجيا جديدة وتصميم منتجات تستجيب لمتطلبات السوق، هذا ما يلزم على المؤسسة التفتح على التغيير وتكوين رؤية طويلة المدى، وكذلك تدريب الأفراد على السلوك والتفكير الابتكاري، كتعزيز العمل الجماعي (فرق العمل)، تشكيل شبكة علاقات مع شركائها (الزبائن، الموردين، الباحثين، المستشارين المتخصصين). لذلك يجب التعرف على ما يمثله الابتكار وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق له في المطالب الآتية.

## المطلب الأول: ماهية الابتكار (Innovation)

تعد التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة من المتغيرات كعولمة الأسواق، اشتداد المنافسة، سرعة تغير أذواق المستهلكين، التطورات التكنولوجية المتسارعة، الزيادة الهائلة في حجم المعرفة، عاملاً لجعل المؤسسة أكثر حاجة للابتكار والاهتمام به وبأشكاله المختلفة، حيث أخذ مكانة معتبرة في استراتيجيات المؤسسة كونه أصبح يمثل ميزة تنافسية بالنسبة لها، وقد عبر بيتر دراكر (P. Drucker) بوضوح على أهمية الابتكار بقوله: "للمؤسسة وظيفتان أساسيتان لا غير: التسويق والابتكار"<sup>1</sup>. هذا ما هو واضح في المؤسسات التي كانت تنتظر فترات طويلة للإتيان بفكرة جديدة وتطبيقها (تحويلها)، والتي أصبحت اليوم تملك المخابر وألمع الباحثين وتخصص ميزانيات ضخمة من أجل أن يكون الابتكار عملية منظمة<sup>2</sup>.

## الفرع الأول: تعريف الابتكار

يعتبر الابتكار من العمليات المعقدة لذلك تعددت التعاريف المقدمة من طرف الباحثين والمتخصصين ومن بينها: تعرف (OCDE) منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي الابتكار بأنه "تقديم منتج سلعة أو

<sup>1</sup> أنظر/ وهيبه مرعي، 2012، ص2.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص29.

خدمة، أو عملية جديدة أو محسنة، كما يعتبر طريقة تجارية أو تنظيمية جديدة لممارسات المؤسسة، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية<sup>1</sup>.

أما (P. Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه "التخلي المنظم عن القديم مؤكداً على ما قاله (Joseph Schumpeter, (1883-1950) أن الابتكار هو هدم خلاق"<sup>2</sup>، و الهدم الخلاق هو سيرورة ديناميكية التي عن طريقها تخلق أنشطة جديدة في نفس وقت اختفاء قطاعات أنشطة أخرى"<sup>3</sup>.  
أما تشيرميرهورن (J.R.Schermerhorn) وزملاؤه فيعرفونه بأنه: "عملية انشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكداً على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة"<sup>4</sup>. هذا التعريف يجعل من الابتكار عملية أو سيرورة متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق.

هناك تعريف آخر للابتكار مقدم من طرف (Mol & Birkinshaw, 2009) "الابتكار هو تقديم ممارسات جديدة للمؤسسة يتم نشرها من أجل رفع الأداء"<sup>5</sup>. هذا التعريف يقدم الابتكار على أنه ممارسات مختلفة: عمليات جديدة، طرق تنظيم جديدة تؤدي إلى رفع الأداء في المؤسسة.  
من كل ما سبق يمكن القول أن الابتكار هو نشاط يمارس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، يسمح بتقديم منتجات جديدة سواء كانت سلعة أو خدمة أو تطوير وتحسين منتجات موجودة مسبقاً، أو كذلك تحسين نظام الانتاج أو تبني تكنولوجيا جديدة.

- التمييز بين الابتكار والمفاهيم المتقاطعة معه (الابداع، الاختراع، البحث والتطوير):

عادة ما يتم الخلط بين الابتكار وبعض المفاهيم المقاربة له مثل: الابداع، الاختراع، البحث والتطوير لذلك وجب التمييز بينها:

**أولاً: الابتكار والابداع:** قد تم استخدام الابداع والابتكار في كثير من الأبحاث كمترادفين، إلا أن البعض ميز بين المصطلحين حيث أن الابداع عملية توليد واكتشاف أفكار جديدة أما الابتكار فهو وضع هذه

<sup>1</sup> OCDE et Eurostat ,Manuel d'OSLO , 2005,p46.

<sup>2</sup> نجم عبود ، 2003،ص21.

<sup>3</sup> Messaoud Zoukri , 2008, p14.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص20،نقلاً عن John R.Schermerhorn,jr ET AL ، ص 409.

<sup>5</sup> Olivier Lavastre et AL , 2014, p76.

الأفكار قيد التنفيذ أي على شكل خدمة أو سلعة جديدة يتم تقديمها للسوق<sup>1</sup>. ويرى العلماء أن ثمة فرق بين الابداع والابتكار حيث أن الابداع يتناول الجانب النظري والابتكار يتناول الجانب التطبيقي، بمعنى آخر كل فكرة أصيلة جديدة فهي فكرة مبدعة، لكن إذا تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس تصبح ابتكاراً<sup>2</sup>.

من وجهة نظر ( Amabile,1988 ) العلاقة بين الابداع والابتكار هي علاقة مكملية لبعضها البعض ولكن الابداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث أن الابداع هي عملية عقلية خلاقية تأتي بأفكار جديدة مفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو فرق العمل، بينما الابتكار ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية<sup>3</sup>.

قد عرف الابداع على أنه "ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الأفكار". حيث يركز هذا التعريف على معطيات الابداع أكثر من التركيز على نتائجه، فنادرًا ما يكون هذا التعريف ذات أهمية بالنسبة للمؤسسات<sup>4</sup>.

كما يقول (Smith ،1959) : "إن العملية الابداعية هي التعبير عن القدرة على ايجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات ". هذا التعريف يصف الابداع بأنه عملية يتم من خلالها ايجاد علاقات بين أشياء لم يسبق التحدث عنها<sup>5</sup>.

إذن الابداع عبارة عن عملية عقلية تنطوي على توليد أفكار ومفاهيم جديدة أي الجانب النظري، أما الابتكار فهو وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ وتحويلها إلى منتجات من سلع وخدمات ذات فائدة أي الجانب التطبيقي.

**ثانياً: الابتكار والاختراع:** إن الابتكار يختلف عن الاختراع في كون أن تطبيقه يحث على التغيير

<sup>1</sup> بلمختار ياسين، 2007، ص 4.

<sup>2</sup> أنظر / علي الحمادي ،، الطبعة الأولى، 1999، ص 35.

<sup>3</sup> أنظر/ عاكف لطفي خصاونة ، الطبعة الأولى ، 2011، ص 36.

<sup>4</sup> أنظر/ بيتر كوك ،ترجمة خالد العامري ، 2007، ص 12 .

<sup>5</sup> أنظر /عبد الاله بن ابراهيم الحيزان ، الطبعة الأولى،مجلة البيان 1422 هـ، 2002، ص 21.

الاجتماعي، تزايدى أو تصاعدي والذي يؤدي إلى استعمال فعال (مثل : الآلة التي تستعمل لوضع ثقب في الجبن تعتبر اختراع، الهاتف النقال يعتبر ابتكار)<sup>1</sup>.

قد عرف (J.Schumpeter) الاختراع بأنه "أي فكرة جديدة أو محسنة تعتبر كوسيلة جديدة للمؤسسة"<sup>2</sup>. كما فرق بين الابتكار والاختراع حيث اعتبر الاختراع بأنه "اكتشاف معارف جديدة علمية أو تقنية، أما الابتكار فهو ليس مجرد تحسين عادي لوظيفة الانتاج وإنما هي تقديم طرق تقنية جديدة، منتجات جديدة، موارد جديدة للمواد الأولية، وكذلك أشكال جديدة للمنظمة الصناعية"<sup>3</sup>. فبالنسبة له الاختراع يأتي من الحقل العلمي أو التقني وهو خارجي المنشأ، أما الابتكار يأتي من الحقل الاقتصادي وهو داخلي المنشأ أي من داخل المؤسسة<sup>4</sup>.

مما سبق نستخلص بأن الاختراع هو ايجاد أفكار جديدة علمية أو تقنية، أما الابتكار فهو تطبيق هذه الأفكار في الميدان الاقتصادي.

**ثالثا: الابتكار والبحث والتطوير:** عادة ما يتم الخلط بين نشاط البحث والتطوير والابتكار، حيث أن البحث هو حلقة من سلسلة تؤدي إلى الابتكار ويساهم في التطوير الاقتصادي عندما تنتقل المهارات للمستعملين الذين يقومون بدورهم بإدماجها في طريقة عملهم<sup>5</sup>. حيث أن تقوية الابتكار يمر ضروريا برفع قوة البحث<sup>6</sup>.

يعرف البحث بأنه "طريقة للاستقصاء والتتبع المنظم والدقيق والموضوعي للكشف عن المعلومات والحقائق والعلاقات الجديدة، فضلا عن تطوير وتعديل وتحليل المعلومات القائمة"<sup>7</sup>. وهناك نوعين من البحث :

<sup>1</sup> Marianne Chouteau, Ludovic Viévard, 2007 ,P5 .

<sup>2</sup> Florence Dunieux , ,2000 ,p5.

<sup>3</sup> Marianne Chouteau, Ludovic Viévard ,Op cité,p7.

<sup>4</sup> <file:///D:/INNOVATION%20MEMOIR/section4.pdf> consulté le 01/12/2014 , 11 :36, p4.

<sup>5</sup> OCDE et Eurostat ,Manuel d`OSLO ,Op cité,p184.

<sup>6</sup> Robert Boyer et Michel Didier , 1998 ,p16.

<sup>7</sup> أنظر/ بويعة عبد الوهاب ، 2012،ص 105.

- البحث الأساسي: الذي يتمثل في "الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا"<sup>1</sup>.

- البحث التطبيقي: أو المطبق وهو "البحث الموجه إلى تطبيقات صناعية محددة والتي تهدف إلى تحويل المعارف إلى طريقة تستعمل في تطوير مشروع صناعي، وعامة ما يكون إنتاج النماذج هو نتيجة البحث التطبيقي"<sup>2</sup>.

أما التطوير فيتمثل في "الأعمال المنهجية القائمة على المعارف الموجودة والمكتسبة من البحوث أو الخبرة العلمية، والتي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة سواء طرق إنتاج أو منتجات جديدة"<sup>3</sup>. إذن البحث والتطوير يهتم باكتشاف و تطوير أفكار وأساليب ونظم وتطبيقات جديدة ، أما الابتكار فهو تحويل هذه الأفكار والأساليب إلى واقع.

### الفرع الثاني: خصائص الابتكار

يوجد للابتكار مجموعة من الخصائص أهمها<sup>4</sup> :

1. القدرة على اكتشاف علاقات جديدة بمعنى أن الابتكار يمثل ما هو جديد سواء كان توليفة جديدة لما هو موجود أو اكتشاف جديد غير مسبق.
2. توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة فقد يكون الابتكار أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل من قبل أو المعالجة بطريقة أفضل من السابقة، أو تقديم منتج ذو قيمة بالنسبة للزبون.
3. الابتكار قائم على الزمن، وذلك بوصول أسرع من المنافسين إلى السوق.

<sup>1</sup> أنظر/ ذهبية الجوزي ، 23/24/25/سبتمبر 2014 ، ص3.

<sup>2</sup> Messaoud Zoukri ,Op cité ,P28 ,29.

<sup>3</sup> أنظر/جربي عبد الحكيم ، 23/24/25/سبتمبر 2014 ، ص7.

<sup>4</sup> <http://al hassan.own0.com/forum/> consulté le 01/12/2014, 10 :44.

## المطلب الثاني : أهمية الابتكار ومصادره

توجب التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، وانفتاح الاسواق، وتزايد المنافسة العالمية على المؤسسات أن تولي أهمية أكبر للابتكار الذي أصبح ضروريا من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وكذلك من أجل ضمان بقائها واستمرارها.

## الفرع الأول : أهمية الابتكار

تواجه المؤسسات في السياق الصناعي والاقتصادي الحالي قيود والتزامات جديدة مثل تخفيض دورة حياة المنتجات، صعوبة التنبؤ بالطلب، الضغط على التكاليف، على الاطار الزمني (المدد)، وعلى الجودة، وللإجابة على هذه الالتزامات، على المؤسسات البحث على تحسين عملها وعلى الابتكار<sup>1</sup>، وبذلك تتراد أهمية والحاجة إليه والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup> :

- ✓ ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة في مختلف المجالات، المالية، التسويقية.
- ✓ يحسن من جودة المنتجات ويسمح بتقديم منتجات جديدة.
- ✓ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ يساعد على ايجاد سبل جديدة لزيادة حجم المبيعات.
- ✓ يساهم في خلق وتعزيز الصورة الذهنية أو السمعة الجيدة (الطيبة) للمؤسسة لدى زبائنها.
- ✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المؤسسة.
- ✓ تحسين الأداء، فالابتكار يعمل على تحسين الأداء في الوظائف الادارية والخدمات بشكل كبير.
- ✓ يؤدي الابتكار إلى ايجاد أساليب وطرائق إنتاج تجعل المؤسسات متميزة في طرح منتجاتها، وقد لا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الإنتاج، بل تتجاوزه إلى مجالات أخرى، نخص بالذكر منها: التسويق، التمويل ، .... إلخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Olivier Lavastre et AL , op cité p76.

<sup>2</sup> بويعة عبد الوهاب ، مرجع سابق ،ص ص 37-38.

<sup>3</sup> أنظر/ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص22.



✓ يلعب الابتكار أهمية في تنمية رأس المال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية وعمليات البحث والتطوير<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مصادر الابتكار

يصف (P.Drucker) في كتابه « Les entrepreneurs » الترجمة الفرنسية لكتابه الأكثر أهمية "الابتكار والمقاولة" سبعة مصادر للابتكار والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

1. المصدر غير المتوقع « l'imprévu »: ويشمل النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، الحوادث الخارجية غير المتوقعة.

2. التعارض بين الواقع كما هو وبين ما يجب أن يكون عليه أو كما يتم تخيله أي الصدفة، وهو فن إيجاد أشياء لم يكن الإنسان ينتظرها.

3. الابتكار المبني على الحاجات الهيكلية: فالحاجة تعتبر محفزاً كبيراً للابتكار.

4. التغيير الذي يؤدي إلى اضطراب الصناعة أو السوق فلا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات الزبائن وتوقعاتهم، وهذا التغيير يعد فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغيير، والتنبؤ بالفرصة ومؤشرات الصناعة.

5. التغييرات الديموغرافية: وهي التغييرات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمر ومستوى التعليم والدخل، فالتغيير في العوامل السكانية يأتي بتغيير يمثل فرصة من أجل الابتكار، ويؤدي إلى فتح أسواق جديدة.

6. تغييرات الإدراك، الحالة العقلية والمعنوية: فتغيير الإدراك لدى الأفراد يحمل فرصاً عظيمة للابتكار.

7. المعارف الجديدة، العلمية أو غير العلمية.

يحدد (P.Drucker) أن الترتيب الذي جاء في هذه المصادر مدروساً وليس عشوائياً: "هي مرتبة ترتيباً تنازلياً للدقة و القدرة على التنبؤ".

<sup>1</sup> عبود زرقين، معاذ مسعودي 25/24/23 سبتمبر 2014، ص8.

<sup>2</sup> بيتر دراكر، 1988، ص38.

## المطلب الثالث : أشكال الابتكار

تتعدد أشكال الابتكار حسب الطريقة التي قدمها بها كل باحث ونذكر الأشكال التالية<sup>1</sup>:

**1. الابتكار الجذري:** وهو يغير بشكل كامل استعمالات تقنية ما أو يدخل تكنولوجيا جديدة، والابتكار الجذري في حالة منتج يكون استعماله المنتظر، خصائص الاداء، السمات، طريقة التصميم، أو المواد والمكونات المستعملة، تمثل اختلافات معبرة بالنسبة للمنتج السابق. مثل : المعالجات في الحواسيب، جهاز تسجيل الفيديو.

**2. الابتكار التدريجي :** يعتمد على استعمال تكنولوجيا حالية بتطبيقات جديدة والابتكار التدريجي

للمنتج يقوم على تحسين ورفع كفاءة المنتجات الحالية، حيث يمكن أن يأخذ شكلين:

- منتج بسيط : يمكن تحسينه عن طريق تحسين الأداء أو خفض التكاليف بفضل استعمال مكونات أو مواد أكثر كفاءة مثل: تعويض المعدن بالبلاستيك في معدات (موبيليا) المطبخ.

- منتج معقد : يتكون من أنظمة فرعية متعددة يمكن تحسينه عن طريق تعديلات جزئية لأحد الأنظمة الفرعية، مثل : نظام فرملة ABS.

إن الابتكار الجذري يمكن أن ينجر عنه عدم توازن أو خطر بالنسبة للمؤسسة، أما الابتكار التدريجي فيمكن أن يشكل مصدر مهم للأرباح.

ويندرج تحت كل من الابتكار الجذري والتدريجي ابتكار المنتجات والعمليات، بمعنى أن كلا الشكلين الجذري والتدريجي يشتملان على ابتكار المنتجات والعمليات ونذكرهما كما يلي:

**1. ابتكار العمليات:** إن ابتكار العمليات مرتبط بتبني طرق انتاج أو توزيع جديدة، يمكن أن تهدف إلى انتاج (تقديم) منتجات جديدة أو محسنة من المستحيل الحصول عليها بالطرق الكلاسيكية، أو رفع الطاقة الانتاجية القصوى للمنتجات الحالية، منح مرونة أكثر للانتاجية، خفض التكاليف أو الحد من النفايات، وتحسين ظروف العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Robert Boyer et Michel Didier ,Op cité ,pp14,15.

<sup>2</sup> Ibid, p14.

2. **ابتكار المنتجات:** ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معطل بهدف إشباع حاجة قائمة أو

كامنة في السوق حيث يضم هذا الشكل نوعين:

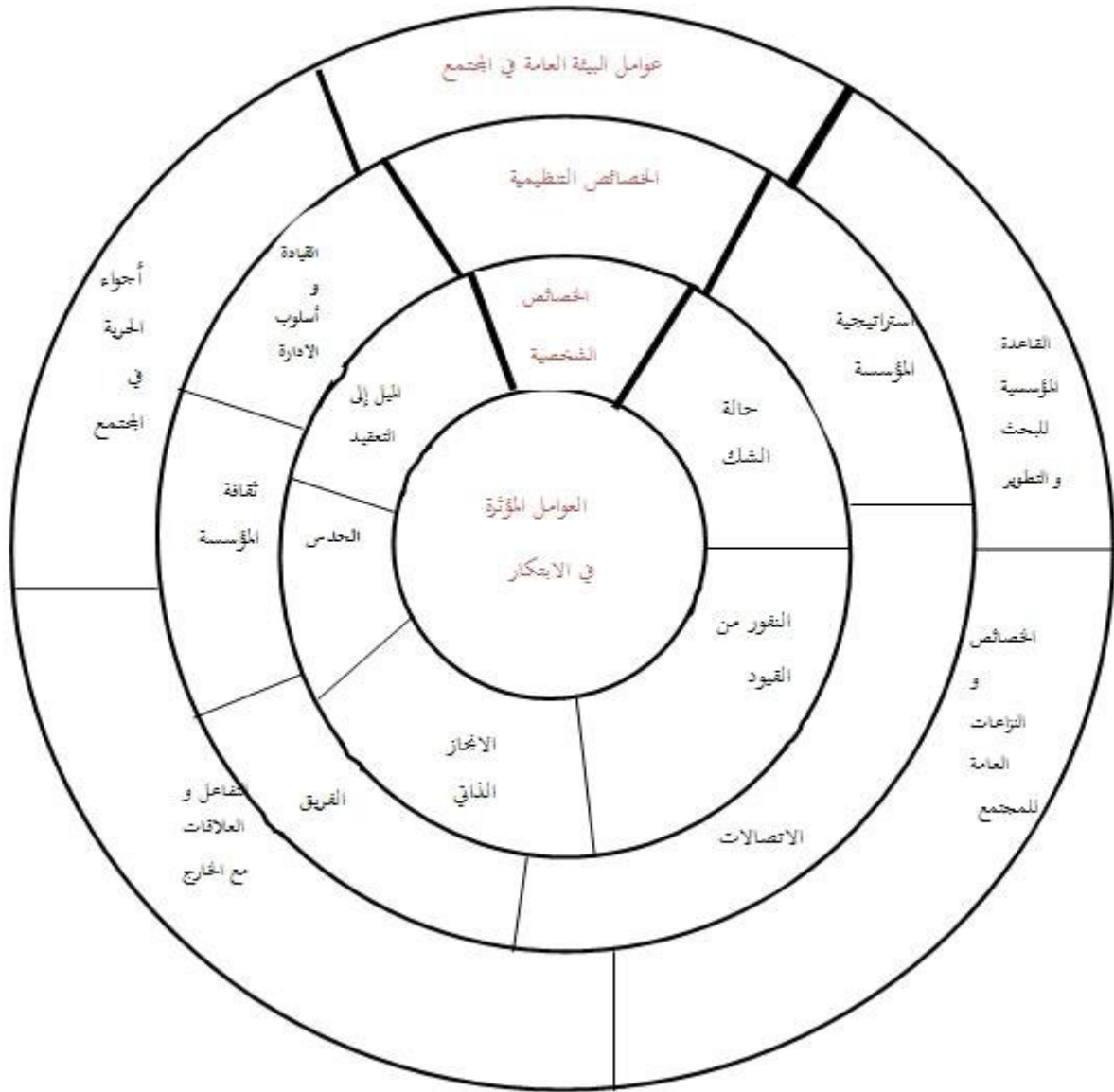
- تقديم منتج جديد: أي منتج لم يتم تسويقه وبيعه في السوق من قبل.
- تحسين منتج حالي: أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي وتحسين أدائه لإطالة دورة حياته<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الابتكار

يعتبر النشاط الابتكاري معقد ذلك نتيجة وجود عوامل متعددة ومتداخلة في تكوينه وتطوره، حيث أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوينه وتحفيزه في ظروف معينة، وقد لا تكون كذلك في ظروف أخرى، فالدراسات الكثيرة في مجال الابتكار قد ساهمت في تحديد العوامل المؤثرة في الابتكار، وهي موضحة في الشكل التالي :

<sup>1</sup> أنظر / بوقابة وردية ، 23/24/25 سبتمبر 2014، ص9

الشكل رقم(1، 1) : العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر : نجم عبود ، الطبعة الأولى ، 2003،ص 30.

أولاً. مجموعة العوامل الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر نقطة البدء ولب عملية الابتكار في المؤسسة حيث كان يعتمد على الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط في حل المشكلات، لكن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر / مدحت أبو النصر، 2002،ص90.

ومن بين الخصائص التي تظهر على الأفراد المبتكرين هي<sup>1</sup>:

1. **الميل إلى التعقيد**: من خلال التعامل مع مفاهيم وأفكار جديدة لم يسبق التعامل معها لمواجهة المشكلات الصعبة.

2. **حالة الشك**: فحس الشك عند المبتكرين عادة ما يتحول إلى أسئلة خارجة عن المؤلف وحتى عن البديهيات.

3. **الحدس**: الحدس هو النظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية، فالمبتكر قد يعمل بالطريقة المنهجية أو العلمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات لكن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس.

4. **الانجاز الذاتي**: إن المبتكر يجد تحفيزه في الدافعية الذاتية والانجاز الذاتي، فصعوبة المشكلات لا تعيقه.

5. **النفور من المحددات والقيود**: إن المبتكرين عادة ما ينفرون من القيود والمحددات التي تحصر الذهن، هذا ما يفسر أن الكثير منهم كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

## ثانيا . مجموعة العوامل التنظيمية

إن الأفراد لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم التنظيمي لذلك فإن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على نشاطهم الابتكاري لذلك وجب مراعاة العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار والتي تتحدد فيما يلي:

1. **استراتيجية المؤسسة**: هناك مؤسسات تتبنى استراتيجية ابتكارية وتجعلها مصدر ميزتها التنافسية، حيث أنها تبحث عن المبتكرين وتوفر لهم فرصا لتطوير المؤسسة من خلال الابتكارات، وهناك مؤسسات أخرى تتبنى استراتيجية موجهة نحو التكنولوجيا والمنتجات الحالية والتي تواجه النشاط الابتكاري من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وكذلك استمراريتها في السوق<sup>2</sup>.

2. **ثقافة المؤسسة**: تعرف ثقافة المؤسسة بأنها: "القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 129.

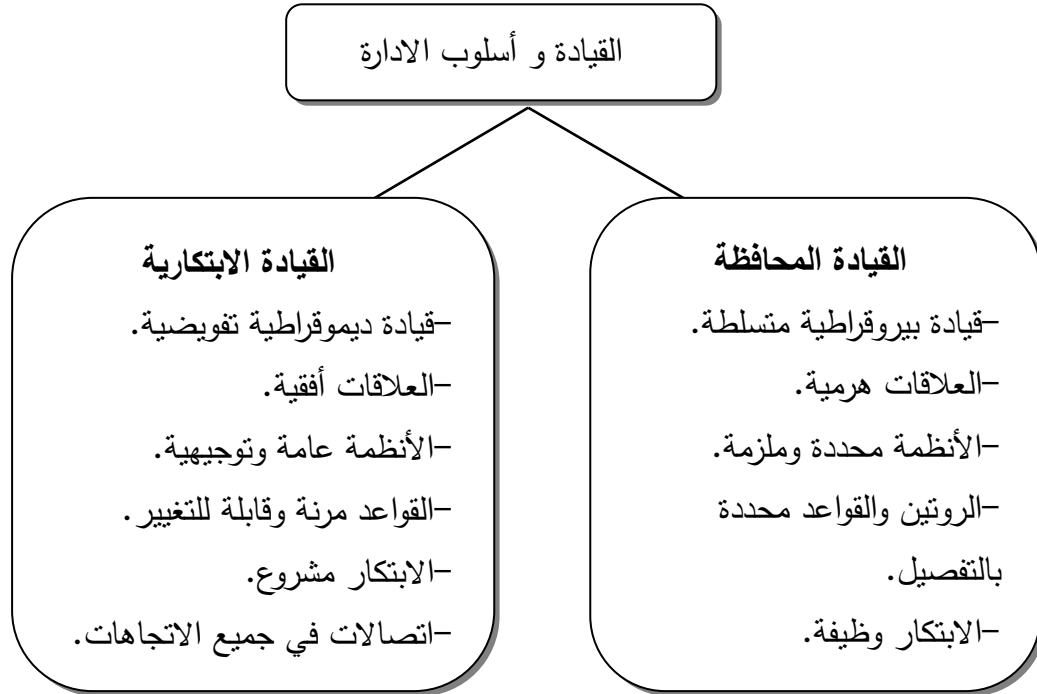
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 135، 136.

الماضية والتي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء"<sup>1</sup>.

فالمؤسسات القائمة على الابتكار لها القدرة على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغيرات مهمة على المفاهيم والتقاليد الحالية، أما المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على الثقافة الحالية للمؤسسة وليس على الابتكار.

**3. القيادة و أسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دوراً هاماً وفعالاً في تحفيز أو إعاقة الابتكار فالقيادة الابتكارية توفر الحوافز وتشجع على الابتكار أما القيادة البيروقراطية تعتبر التغيير بمثابة خطر يهدد نظام المؤسسة، والشكل الموالي يبين الاختلاف بين نمطي القيادة:

**الشكل (1، 2) : الاختلاف بين نمطي القيادة المحافظة والقيادة الابتكارية**



المصدر : نجم عبود نجم ، الطبعة الاولى ، 2003، ص137.

**4. الفريق:** إن المؤسسة من أجل تحقيق الابتكار تقوم بإنشاء فرق العمل ويعرف الفريق بأنه: "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"<sup>2</sup>. ذلك أن أداء الفريق كوحدة واحدة يفوق أداء كل فرد لوحده هذا ما يسمى

<sup>1</sup> أنظر / نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 137.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص4.

بالتداوب (Les synergies 1+1=3) لأن وجود وظائف متخصصة منعزلة داخل المؤسسة يفقدها تكامل جهودها ووحدة حركتها واتجاهها.

**5. العامل المؤثر:** إن العامل المؤثر يؤثر على الابتكار فيمكن أن يحفزه أو يعيقه لهذا يجب مراعاته في كل ابتكار في المؤسسة. فمثلاً: إذا كان الابتكار يؤثر في أساليب العمل فإن العامل المؤثر هو الكفاءة، وإذا كان الابتكار يؤثر في الزبون فإن العامل المؤثر هو القيمة، والقيمة هي المقارنة بين التكلفة وبين ما يحصل عليه الزبون أي القيمة بالنسبة للزبون<sup>1</sup>.

**6. الاتصالات :** الاتصالات تختلف باختلاف أنماط القيادة وأسلوب الإدارة، ففي القيادة الابتكارية أي المؤسسات القائمة على الابتكار تتميز بسهولة الاتصال بين أقسامها أي اتصالات في كل الاتجاهات وسهولة تبادل المعلومات، أما المؤسسات التي تتميز بالقيادة ذات النمط البيروقراطي فإن الاتصالات فيها تكون محددة بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات. مما يعزل الأفراد والوظائف ويصعب تبادل المعلومات<sup>2</sup>.

### ثالثاً. مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

يعتبر الابتكار من الأحداث المهمة لدى الأفراد والمؤسسات وحتى المجتمع لذلك فإنه يتأثر بعوامل البيئة العامة في المجتمع والتي تتمثل في:

#### 1. الخصائص و النزاعات السائدة في المجتمع: من بين هذه الخصائص<sup>3</sup>:

أ. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن العوامل الاجتماعية هي التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه حيث تشكل الأسرة البيئة الاجتماعية الأولى له ومن ثم المؤسسات التعليمية والثقافية التي تقوم بتحفيز الفرد على الاهتمام بالابتكار.

ب. **العوامل السياسية:** من خلال دعم السياسة للابتكار وهذا بتشجيع المؤسسات وبرامج البحث في المجالات المختلفة وذلك بتوفير الحوافز المادية والمعنوية، كل هذا يؤثر على الطاقات الابتكارية للأفراد وبالتالي على المؤسسات.

<sup>1</sup> أنظر / نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 138 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 139 .

<sup>3</sup> سعيد يس عامر ، 2001، ص 600.

2. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار تقوم بتعزيز بنيتها التحتية بإنشاء مراكز البحث والتطوير، حماية حقوق المبتكرين بإنشاء نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع، إنشاء قنوات التشارك في المعلومات والمعارف والبحوث.
3. أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: إن مثل هذه الأجواء هي التي تساعد على ايجاد مجتمع متفتح على العلم ومشجع للنشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة.

### المبحث الثاني: العملية الابتكارية

تعتمد استمرارية وتطور المؤسسات على قدرتها على خلق القيمة والابتكار في مختلف أوجه التنظيم سواء في الإدارة أو في العمليات أو في المنتجات من سلع وخدمات، فالابتكار يعتبر سيرورة أو عملية مخططة وقابلة للتحقيق والتي يجب أن تتلائم مع احتياجات المؤسسة، لذلك فالمؤسسات التي تبتكر بنجاح هي تلك التي تتحكم في سيرورة الابتكار، هذا ما أدى إلى ضرورة وجود نماذج تسمح بوصف وفهم ثم قيادة الابتكار بشكل مثالي. هذا ما سيتم التطرق له في المطالب الآتية.

### المطلب الأول: سيرورة الابتكار

يعد الابتكار منذ بداية القرن العشرين موضوع العديد من الدراسات التي حاولت وصفه ونمذجته، حيث نتج عن هذه العملية المعقدة نماذج مختلفة، والتي تتمثل في:

#### - نموذج الصندوق الأسود : الابتكار كنتيجة

الصندوق الأسود هو مصطلح عام يقصد به سيرورة خطية تربط بين الاختراع من جهة والابتكار من جهة أخرى، وبين الاثنين شكلت هذه السيرورة الغامضة للصندوق الأسود موضوع نموذجين مختلفين « Science push » و « Demand pull »<sup>1</sup>.

#### 1. نموذج « Science push » : العلم الذي يدفع الابتكار

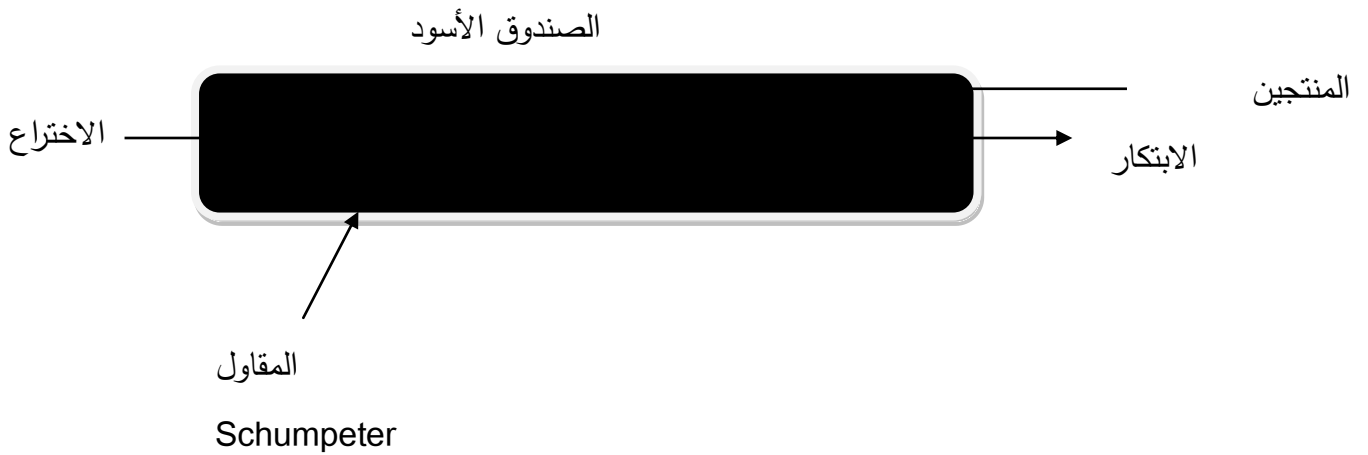
<sup>1</sup> Marianne Chouteau, Ludovic Viévard ,op cité ,p10.



وضع هذا النموذج من طرف الاقتصادي النمساوي (Joseph Schumpeter) الذي يعتبر أن الابتكار يدفع من طرف العلم والبحث الأساسي وأن التقدم التقني هو كيان خارجي المنشأ (خارج السوق) (غير معني بالاقتصاد).

إن الابتكار يمنح استعمال اجتماعي للاختراع، فخطوة الابتكار تتعلق بالمقاول الذي يكسر روتين السوق باقتراح منتجات جديدة، كما في الاكتشافات العلمية التي تدفع المقاولين لإيجاد تطبيقات لها وبالتالي للابتكار، والنتيجة أن الابتكارات تخلق حاجة السوق<sup>1</sup>. و الشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (1، 3): نموذج الصندوق الأسود للابتكار



Source :Marianne Chouteau, Ludovic Viévard ,janvier 2007 ,p10.

ويوضح هذا الشكل نموذج الصندوق الأسود للابتكار الذي يعتبره سيرورة خطية تبدأ بالاختراع وتنتهي بالابتكار وما بينهما يعتبر غامضا حيث يعمل فيها كل من المقاول والمنتجين.

### 2. نموذج «Demand pull»: هذا النموذج وضع من قبل الاقتصادي الأمريكي (Jacob

Schmookler, 1966) بالنسبة له ليس العلم من يدفع الابتكار ولكن السوق بمعنى آخر الطلب

من يشجع ويفسر الابتكار ويأخذ بعين الاعتبار من طرف المقاول، المخترع، أو المؤسسة التي تبحث عن حلول ابتكارية للاستجابة لهذا الطلب. فالظاهرة في حد ذاتها ليست صريحة<sup>2</sup>.

هذين النموذجين « Science push » و « Demand pull » يعرضون الابتكار كنتيجة والظاهرة

المتعلقة به ليست موضحة فهي تحدث داخل "الصندوق" بين التقدم التقني والسوق.

<sup>1</sup>Marianne Chouteau, Ludovic Viévard ,op cité,p10.

<sup>2</sup> Ibid,p10.

مع ذلك فنموذج ( J. Schumpeter ) دام طويلا وقبل من طرف الاقتصاديين حتى تقريبا النصف الثاني من القرن العشرين.

#### - الابتكار كسيرورة (عملية):

في بداية النصف الثاني من القرن العشرين بدء نموذج الصندوق الأسود يقل استعماله وذلك لتطور شروط المنافسة التي فرضت على المؤسسات تغيير طريقة التفكير في الابتكار فقد تم المرور من منافسة ترتكز على الأسعار إلى منافسة ترتكز على الإبداع، هذا ما دفع المؤسسات إلى اعتبار الابتكار محور اهتماماتها.

سنة 1942 قام ( J.Schumpeter ) باقتراح نسخة جديدة لنموذجه حيث دمج فيه تغيير كبير وهو أن التغيير التقني الذي ينجر عن الابتكار ليس نتيجة عمل مقاول منعزل ولكن عمل منظم في قسم من أقسام المنظمة ألا وهو قسم البحث والتطوير<sup>1</sup>. هذا ما ينجر عنه خطوة مزدوجة<sup>2</sup>:

✓ الاختراع والابتكار يصبحان نشاطين تمارسهما المؤسسة، هذا ما يقتضي أن المؤسسات تملك وظيفة ابداعية لم تكن موجودة في النموذج الأول ل ( J.Schumpeter ).

✓ الاختراع أصبح ينمو داخل الابتكار فهو نتيجة نشاط منظم، والاختراع لم يعد خارج السوق وإنما أصبح يهم الرجل الاقتصادي مثل: الاكتشافات العلمية (La Pénicilline) التي تستجيب إلى هدف اقتصادي.

قد أصبح الابتكار سيرورة منظمة هذا ما يدفع إلى معرفة كيفية عملها والتفكير في الرافعات (Les Leviers) الممكنة لتحسينها والرافعة الأولى تتمثل في البحث والتطوير.

- **النموذج الخطي:** في سنوات 1950 في نهاية الحرب العالمية الثانية تم تفسير سيرورة الابتكار ب"النموذج الخطي"، فالابتكار يعتبر نتيجة البحث العلمي الذي يطور ويساعد على انتاج وتسويق منتج جديد. بالتالي هو تتابع خطوات ضرورية حيث مخرجات خطوة معينة تعتبر مدخلات الخطوة التالية لهذا سمي خطي، وطريقة عمله تتطلب تنظيم مغلق وتخصيص الأفراد والنشاطات والمصالح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Marianne Chouteau, Ludovic Viévard , op cité,p11.

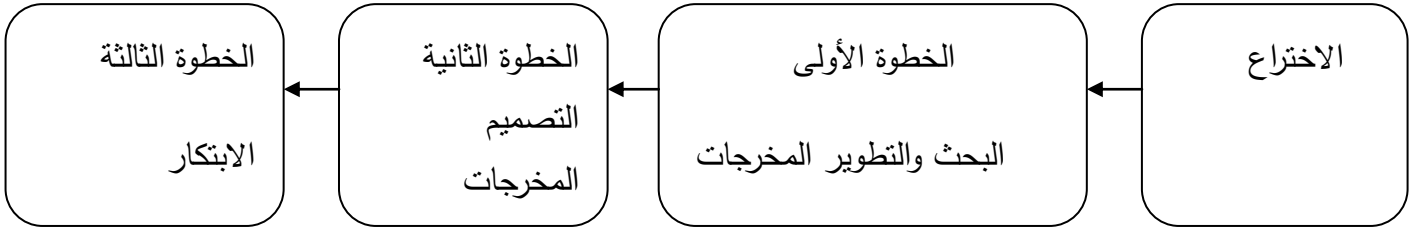
<sup>2</sup> Ibid,p11.

<sup>3</sup> Annee SANDER , 2005,p19 .

الخطوات يمكن أن تكون متعددة ولكن السيورة تبدأ دائما بالإختراع، ثم البحث والتطوير وتنتهي بالابتكار، حيث أن البحث والتطوير يبقى في قلب السيورة<sup>1</sup>.

والشكل التالي يبين النموذج الخطي للابتكار من نوع « Science push »

الشكل رقم (1،4) : النموذج الخطي للابتكار من نوع « Science push »



Source :Marianne Chouteau, Ludovic Viévard ,janvier 2007 , P13.

هذا النموذج يجعل الابتكار عبارة عن سيورة تتابع فيها خطوات مختلفة، كما أنه مبني على فكرة أن الخطوات يمكن التنبؤ بها مما يمكن الفرد من التنبؤ مسبقا بالموارد اللازمة التي سيتم تعبئتها. هذا ما سيوجه السياسات فيما يخص البحث، ويدفع إلى رفع نفقات البحث والتطوير. لقد اعتبر النموذج الخطي بمثابة المرجع لفترة طويلة ولكنه نموذج محدود إلى حد ما حيث أنه لا يسمح بالتغذية العكسية.

- نموذج الجيل الثالث: وضع في 1970 وهو نموذج يمزج بين النموذجين السابقين Science « push و Demand pull » حيث يتأرجح حسب مراحل الابتكار، كما يستجيب هذا النموذج بطريقة متفاعلة لاحتياجات الزبون والبحث والتحدي الأساسي له هو الاتصال التنظيمي (Inter-organisationnel) التسويق-البحث.<sup>2</sup>

- نموذج السلسلة المترابطة "The Chain Linked Model": في 1986 وضع كل من (S.Kline و N.Rosenberg) نموذج يركز على عملية التصميم لا على البحث والتطوير حيث أكدوا أنه لا وجود للابتكار بدون تصميم، واعتمدا في نموذجهما على العديد من الافتراضات<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> Marianne Chouteau, Ludovic Viévard , op cité,p12.

<sup>2</sup> <http://www.innovationpartagee.com/Blog/wp-content/uploads/2010/04/modele.gif>

consulté le 08/12/2014 .

<sup>3</sup> Marianne Chouteau, Ludovic Viévard , op cité,p 13.

- ✓ سيرورة الابتكار ليست خطية ( ليست مهيكلة حول محور واحد وثابت ).
- ✓ سيرورة التصميم مركزية.
- ✓ التغذية العكسية ممكنة في كل مرحلة.

كما أن سيرورة الابتكار مهيكلة حول 5 مناهج محددة<sup>1</sup>:

1. عملية التصميم لها دور محوري في سيرورة الابتكار: فهي تشكل العمود الفقري للنموذج لأنها تسمح بتشكيل رابط بين مخابر البحث، الصناعات والانتاج كما تتجزأ عملية الابتكار بدورها إلى عدة خطوات:

- الاختراع والتصميم.
- التصميم التفصيلي والاختبارات.
- التصميم النهائي.
- الانتاج.
- الطرح في سوق الابتكار.

بوضع عملية التصميم في مركز سيرورة الابتكار يرفض الباحثان السلطة المطلقة للعلم على حقيقة الابتكار.

2. إلى جانب المحور الأول يوجد محور آخر مألّف من مجموع ردود الأفعال التي يمكن أن تحدث في مستويات مختلفة:

- بين خطوتين متتاليتين في السلسلة.
- الرجوع بعدة خطوات إلى الوراء.
- التأثير الرجعي على سيرورة الابتكار برمتها في حال استجبت حاجة جديدة.

3. العلم لم يعد العنصر المركزي أو المحور ولكنه يتدخل بطريقتين:

- يمكن الاستفادة من مخزون المعارف الحالية لتغذية عملية الابتكار، أو في حالة عدم كفاية المخزون لالتماس المعرفة الجديدة لتلبية هذه السيرورة.

<sup>1</sup>Marianne Chouteau, Ludovic Viévard , op cité, p14.

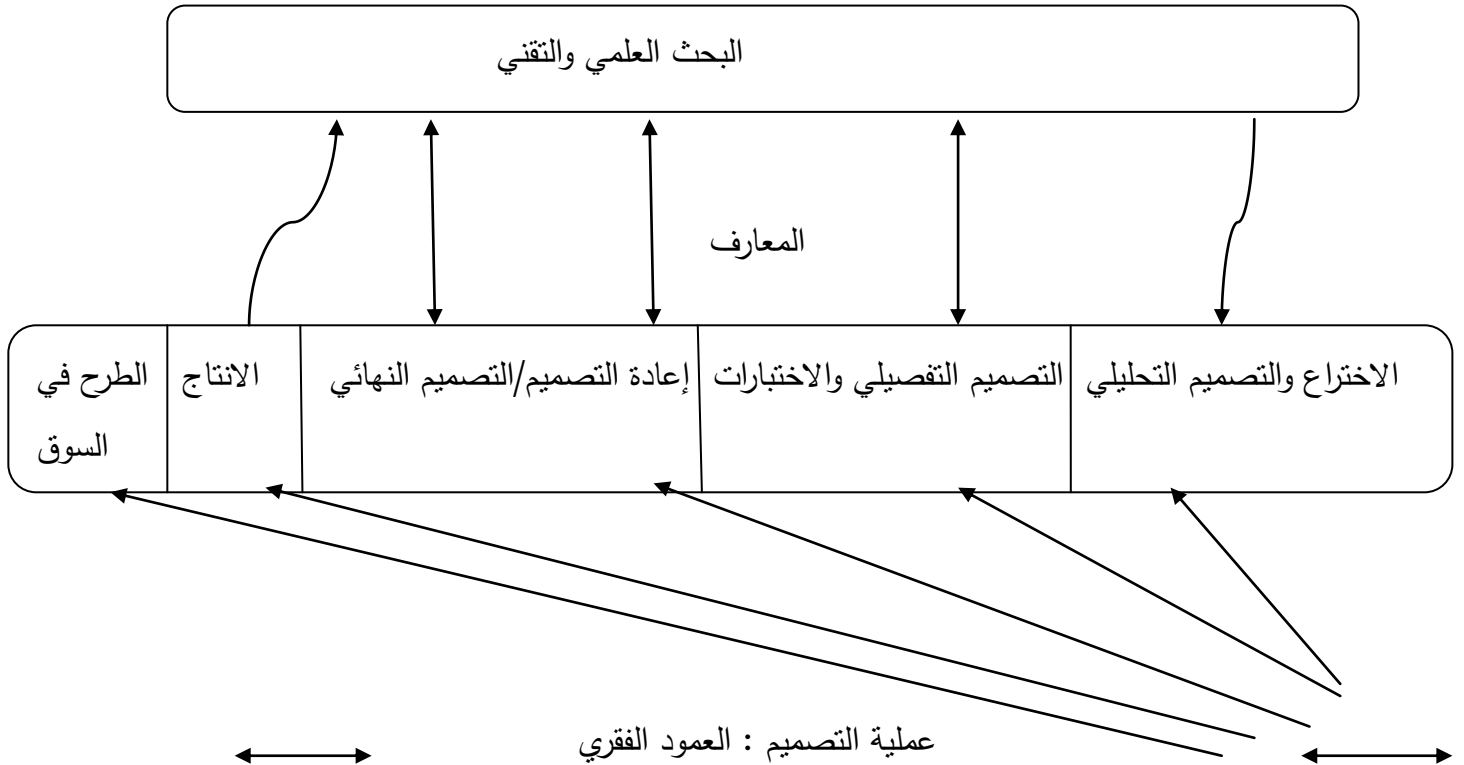
• طبيعة المعرفة المستمدة تختلف حسب كل مرحلة من مراحل سيرورة الابتكار مثلا: عند الاختراع يتم التماس معارف البحث الأساسي ولكن في التطوير يتم التماس أكبر للبحث الذي يهتم بالطريقة التي تتفاعل بها مختلف المكونات.

4. امكانية وجود ابتكارات جذرية كنتيجة مباشرة لتطور العلوم الجديدة ولكنها نادرة.

5. بعض ردود الأفعال يمكن أن تأتي من الابتكار للتأثير على البحث العلمي وديناميكيته فالعلاقات ليست من طرف واحد.

والشكل التالي يوضح السيرورة الابتكارية حسب نموذج السلسلة المترابطة

الشكل رقم (1، 5) : السيرورة الابتكارية حسب نموذج السلسلة المترابطة



Source :Marianne Chouteau, Ludovic Viévard , janvier 2007 ,P15.

وهذا الشكل يوضح سيرورة الابتكار حسب نموذج السلسلة المترابطة والتي تبدأ بالاختراع ثم التصميم الذي يشكل المركز والعمود الفقري للابتكار، ثم الانتاج، وبعدها الطرح في السوق، حيث أن كل مرحلة هي بحاجة إلى استغلال مخزون المعارف الموجود أو اللجوء إلى المعارف الجديدة، كما أن الابتكار يتأثر بالبحث العلمي ويأثر فيه.

**المطلب الثاني : قياس نشاط الابتكار**

يظل الابتكار نشاط صعب التكميم أو القياس ذلك لأنه متعدد الأبعاد وذات طبيعة مزدوجة، كمية ونوعية، فهو مطبق في العديد من المجالات : المنتجات، العمليات، التنظيم...إلخ. من ناحية أخرى إذا كان الجزء الكمي للابتكار أكثر سهولة للتقييم فالأمر ليس كذلك بالنسبة للجزء النوعي، فالأول يترجم التغيير الكمي الذي يؤثر في عوامل الانتاج (المدخلات) أو في الانتاجية (المخرجات)، أما الثاني فيعبر عن التحسين النوعي للسلع و/أو الخدمات على مستوى المؤسسة أو نوعية الحياة، أو الاقتصاد ككل. وبالرغم من صعوبة ايجاد مقياس مباشر لتقييم الابتكار ككل، فإن الجهود المبذولة من طرف الباحثين لإيجاد مؤشرات في وضع متزايد ولم تتوقف عبر الوقت والمؤشرات المستعملة لقياس نشاط الابتكار يمكن تصنيفها في فئتين تبعا لطبيعة مدخلات أو مخرجات عملية الانتاج<sup>1</sup>.

**الفرع الأول : مدخلات نشاط الابتكار Les inputs**

تمثل مدخلات نشاط الابتكار في عملية الانتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة في شكل عوامل انتاج لتقديم منتجات و/أو عمليات، وقد استعملت العديد من المؤشرات لقياس هذا الجهد وهي<sup>2</sup>:

**1. نفقات البحث والتطوير:** نفقات البحث والتطوير تمثل المبالغ المخصصة من طرف المؤسسة للإنتاج، الاستعمال أو الحصول على معارف جديدة، والتي يمكن أن تكون في شكل منتجات نهائية أو نصف نهائية، عمليات أو براءات اختراع و/أو تراخيص. كما أن البحث والتطوير نشاط يتشكل من مكونين هما البحث والتطوير التجريبي. هذا المؤشر يعتبر أكثر سهولة بالنسبة للمؤشرين التاليين ولكن هذا لا يعني أنه مجرد من أي صعوبة ذلك أن ممارسات الباحثين (Levin & Cohen, 1989) أشارت إلى عدة صعوبات كامنة في استعمال نفقات البحث والتطوير كمدخلات لسيرورة الابتكار. أولا بعض المؤسسات لا تملك الميزانية الرسمية للبحث والتطوير والتي تتمثل في المؤسسات الصغيرة، والابتكار في هذه الحالة يمثل نتيجة سيرورة تعليمية في المؤسسة والتي يمكن لها أن تبتكر عن طريق التقليد، التعاون أو الحصول على التراخيص. ثانيا مسألة تأسيس مخزون رأس المال للبحث والتطوير الذي يأخذ في الاعتبار لمبلغ الاستثمار.

<sup>1</sup> Messaoud Zoukri, op cité ,p24.

<sup>2</sup> Ibid, p 24-26.

**2. فريق البحث والتطوير:** يمثل مقياس آخر لحساب حصة الموظفين في مجال البحث والتطوير بالنسبة للعمالة الكلية للمؤسسة، باستعمال عدد الموظفين كأفراد أو ما يعادل الدوام الكامل. إن فريق البحث والتطوير يتكون من مهندسين، تقنيين، عمال أو إداريين في البحث، كما أن المهمة الأساسية لهذا الفريق هي ممارسة نشاطات الابتكار، لكن بالمقابل لا يمكن الفصل بين الوقت المخصص للابتكار والوقت الممضى في العمليات الأخرى. من جهة أخرى فإن قياس الجهد المبذول في الابتكار بعمالة البحث والتطوير أي الجانب النوعي لهذه الموارد يتم تجاهله بحكم الأمر الواقع، فامتلاك مخابر بحث توظف 50 باحثاً لا يقتضي بالضرورة ظهور نتائج أكثر أهمية من تلك التي تظهر في مخابر بحث في نفس المجال والتي توظف 20 باحثاً. وفي هذا المجال نذكر الدراسات التي قام بها كل من (Darby & Zucker, 1995) حول صناعة التكنولوجيا الحيوية في بداية تطورها في الولايات المتحدة، والليذان أكدوا على أهمية رأس المال البشري الذي سمي بنجوم العلوم، والباحثين في هذه الصناعة متحصلين على شهادة دكتوراه (Phd) ومتخرجين من جامعات كبرى حيث قاموا بإنشاء مؤسساتهم الخاصة وتم توظيفهم في مخابر بحث حيث أن وجودهم في مؤسسات للتكنولوجيا الحيوية كان ينظر إليه من قبل سوق رأس المال كمؤشر للقدرة على الابتكار والإبداع، كما لحظت المؤسسات التي توظفهم ارتفاع قيمتهم السوقية.

**3. المنشورات العلمية :** هذا المؤشر يمثل في نفس الوقت مدخلا ومخرجا لسيرورة الابتكار، حيث تمثل مخرجات لأنها يمكن أن تكون نتيجة اكتشاف معين. في نفس الوقت تمثل مدخلات لتغذية السيرورة التي تؤدي إلى تقديم اكتشافات جديدة. وقيمة المنشورات العلمية في كلتا الحالتين تعتمد على قطاع أو مجال البحث، ويمكن أن تستعمل استراتيجيا كمؤشر لبيئة المؤسسة (المنافسين، الشركاء، الحكومة، البورصة... الخ) لتظهر مقصدها من بعض مجالات البحث. كما تسمح للباحثين بتعزيز سمعتهم عن طريق اعتراف المجتمع بأعمالهم.

لقد وجه لهذا المؤشر نفس النقد الذي وجه إلى مؤشر فريق البحث والتطوير وهو غياب الجانب النوعي للموارد حيث يمكن للمؤسسة أن تملك العشرات من المنشورات العلمية دون أن تنتج في تقديم ابتكارات، ذلك لأن الابتكار يتم عن طريق الاستفادة من مخزون المعارف المتاحة في لحظة t إذن فالمنشورات العلمية تمثل مقياس مباشر لمخزون المعارف الذي يكون الوسيط الذي عن طريقه تقوم المؤسسة بالابتكار.

كما يجدر الذكر بأن هناك قواعد تحكم المنشورات العلمية فمنشورات المؤسسات التي تتمكن من الإبلاغ عن الاكتشافات أو الاختراعات المحققة من قبل المؤسسة تتعلق أكثر بالبحث التطبيقي، أما على مستوى الجامعات ومراكز البحث فالمعارف المنتجة هي عامة أساسية. كما أن القواعد التي تحكمها تعتبر مقيدة على مستوى المؤسسة وأكثر حرية في الجامعات.

### الفرع الثاني : مخرجات نشاط الابتكار Les outputs

تمثل مخرجات نشاط الابتكار النتيجة النهائية لتوليفة مختلف المدخلات، كما تمثل الجهد الرسمي للابتكار وباقي المصادر غير الرسمية مثل (التعلم، التقليد، التفاعل غير الرسمي،... الخ)، و فيما يلي سنعرض ثلاثة مقاييس كمية لنشاطات الابتكار فيما يخص المخرجات<sup>1</sup>:

**1. براءة الاختراع:** تمثل مقياس كلاسيكي لإنتاجية البحث، وتعتبر مصدر ذات أهمية بالنسبة للمؤسسات المبتكرة فهي تسمح بتقديم تفاصيل على الابتكار وتوفر معلومات دقيقة حول المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. هذا المقياس محدود نوعا ما ذلك أن في بعض القطاعات جزء من الابتكارات يبقى دون براءة اختراع كما في المعلوماتية أو في التكنولوجيا الحيوية، ولكنها تبقى المصدر الوحيد لدراسة التغيير التقني.

**2. عدد الابتكارات المقدمة:** حساب عدد الابتكارات المقدمة للسوق يمكن أن تشكل مؤشر لقدرة المؤسسة على الابتكار، واستعمال هذا المقياس يختلف حسب طبيعة الابتكارات وقطاع النشاط، ففي غالبية الحالات تقوم المؤسسات بإدخال تغييرات بسيطة على منتجاتها و/أو عملياتها والتي لا تظهر ضخامتها إلا على المدى الطويل، وهناك قطاعات لا تظهر فيها الابتكارات إلا في مدد بعيدة جدا مثل القطاع الصيدلي حيث أن تقديم منتج جديد في هذا القطاع في السوق يدوم حتى 15 سنة بدءا من عملية البحث، إذن فحساب الأدوية الجديدة لا يمثل مقياس مناسب للابتكار في هذا القطاع. من جهة أخرى ليست كل الابتكارات بنفس القيمة فالابتكار الجذري يختلف عن الابتكار التدريجي الذي بإمكانه أن يحدث تغييرا على المدى الطويل.

**3. حصة رقم أعمال المبتكر:** إن قياس أداء المؤسسات فيما يخص الابتكار يتطلب حساب حصة

<sup>1</sup> Messaoud Zoukri , op cité ,pp 26-27 .



الابتكار من رقم الأعمال الكلي، أي تقييم نسبة (المبلغ) مبيعات تقديم سلع و/أو خدمات جديدة للسوق. هذا المؤشر طور من طرف سلسلة التحقيقات الأوروبية حول الابتكار في الصناعة والخدمات (CIS).

### المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية

يعتمد توسع أي مؤسسة على عدة عناصر استراتيجية كإدارة العمليات، نمو الأسواق والزبائن، التسيير المالي، البحث والتطوير... إلخ، لكن المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تعتبر من الجوانب التي يصعب معالجتها وتطبيقها بالنسبة للإداريين، فغياب الدعم والتأطير ونقص الخبرة تعتبر من الأسباب التي تجبر المؤسسات على وضع إدارة الموارد البشرية في المرتبة الثانية بالرغم من كونها من القضايا الاستراتيجية لنجاحها. إن الاهتمام الصحيح والسليم بإدارة الموارد البشرية لا يضمن فقط بيئة عمل محفزة، ولكن يؤدي أيضا إلى تعبئة الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، تعظيم مشاركة الموظفين وضمان الالتزام بالمهمة<sup>1</sup>. وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطالب الآتية.

### المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عنصرا أساسيا لنجاحها كما تشكل مصدر اهتمام مستمر ودائم لها سواء تعلق الأمر بتخفيض تكاليف العمل أو الاستفادة المثلى من الموارد البشرية<sup>2</sup>، كون هذه الأخيرة تعتبر أئمن مورد في المؤسسة وأكثرها تأثيرا في الانتاجية.

### الفرع الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وذلك لتباين الكتاب في تحديد مفهوم لها، وبين التعاريف المقدمة نذكر ما يلي:

يعرف فرانش (French) إدارة الموارد البشرية "بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمؤسسة"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على نشاطات إدارة الموارد البشرية.

كما يعرفها سيكولا (Sikula) "بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية وتقديم الخدمات

<sup>1</sup> FRP Groupe-Conseil , 2003,p9 .

<sup>2</sup> Anne Dietrich ,Frédérique Pigeire ,2005 ,p1.

<sup>3</sup> أنظر / صلاح الدين محمد عبد الباقي ،2004،ص20

الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد<sup>1</sup>. هذا التعريف أيضا يقدم النشاطات والممارسات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية.

كما يرى ( A.Sherman & H.Chruider ) أن ادارة الموارد البشرية "تتضمن على عمليات أساسية ينبغي أدائها ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية"<sup>2</sup>. يمكن تعريف ادارة الموارد البشرية كمارسة ونشاط بأنها : "مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج على وضع استراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم، وتخطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا، وتقييم أداء العاملين، وتدريبهم وتنميتهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الاضافية، وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين"<sup>3</sup>.

وتبرز من خلال هذا التعريف النقاط التالية<sup>4</sup> :

1. أن ادارة الموارد البشرية هي مجموعة وظائف وأنشطة، أي هناك عمليات ومهام ومجموعة أنشطة ذات أهداف ونتائج محددة يقوم بها مسئولون في ادارة تسمى ادارة الموارد البشرية، حيث أن عملهم يتمثل في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتنسيق لأمر العاملين في المؤسسة.
2. أن تلك الوظائف والأنشطة هي ذات علاقة بالموارد البشرية، ومصطلح الموارد البشرية قد يكون هناك بديلا له وهو الموارد العاملة أو الأفراد أو الموظفون أو العاملون ولكن الأفضل هو استخدام مصطلح الموارد البشرية.

<sup>1</sup> أنظر / الداوي الشيخ ، مجلة الباحث ، عدد06، 2008، ص10.

<sup>2</sup> أنظر/ صلاح الدين محمد عبد الباقي ،مرجع سابق ،ص18.

<sup>3</sup> أنظر / عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، الطبعة الأولى، 2008، ص 20.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، صص20- 22.

3. أن الوظائف والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ترمي إلى تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة وأهداف المؤسسة أيضا.

4. تتمثل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في أنشطة هي:

- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- توظيف الموارد البشرية .
- تقديم الأجور والحوافز .
- تقييم الأداء.
- تدريب الموارد البشرية.
- تسيير المسار الوظيفي.

سيتم التطرق لهذه الأنشطة ببعض من التفصيل في مطلب لاحق.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة واجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع "1.

كما تعرف بأنها: "مجموع الممارسات التي تتشكل في المؤسسة وذلك لتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها لبلوغ أهدافها الموضوعية في الوقت المحدد وذلك في سياق عدم التأكد المتزايد"2. هذا التعريف يتناول إدارة الموارد البشرية من جانب الممارسات والأنشطة التي تقوم بها ويضيف إلى ذلك أن هذه الممارسات تتم في سياق أو حالة عدم التأكد المتزايدة فمثلا تخطيط الموارد البشرية يكون بشكل تنبؤي وبالتالي يتم في حالة عدم تأكد.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف عليها واستخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتطويرها"3.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص18.

<sup>2</sup> Anne Dietrich ,Frédérique Pigeire, op cité ,p1.

<sup>3</sup> أنظر / سعاد نايف برونوطي ، الطبعة الأولى، 2001 ، ص 17.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أنها تركز في مجملها على نشاطات وممارسات ادارة الموارد البشرية. نستخلص مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تتمثل في مجموع النشاطات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد البشرية التي تناسب احتياجاتها كما ونوعا وذلك في الوقت المحدد واستخدامها بكفاءة.

### الفرع الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث نتيجة مجموعة من التطورات والظروف التاريخية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى ضرورة وجود ادارة متخصصة للموارد البشرية والتي سنعرضها في المراحل التالية:

#### المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية

لقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر منها<sup>1</sup> :

- التوسع في استخدام الآلات واحلالها محل العمال.
  - مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
  - إنشاء المصانع الكبرى وتجمع العمال فيها أي في مكان العمل.
- من ناحية ادارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الانسانية حيث نظرت إلى العامل على أنه سلعة يتم تداولها بعد اعتمادها على الالة أكثر من العامل.

#### المرحلة الثانية : حركة الادارة العلمية

في هذه المرحلة انتشرت حركة الادارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور ( F.Taylor ) والذي توصل إلى أربعة أسس وهي<sup>2</sup>:

1. **تطوير حقيقي في الادارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة.
2. **الاختيار العلمي للعاملين:** يعتبره تايلور الاساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف ، الطبعة الأولى ، ، 1998، ص 10.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة ، الطبعة الأولى ، 2010، ص 10.

3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد التدريب المناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة انتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد بارتفاع انتاجيته.

#### المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين تطورت وقويت المنظمات العمالية حيث حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وتخفيض ساعات العمل، وقد ساعدت حركة الادارة العلمية على ظهور النقابات العمالية نظرا لاستغلال صاحب العمل للعامل.

#### المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أدت الحرب العالمية الأولى إلى ظهور الحاجة لاستخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم ومع تطور الادارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بالظهور بعض المتخصصين للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال بإنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور اقسام شؤون الموارد البشرية<sup>1</sup>.

#### المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الانسانية حيث أجريت تجارب هوتورن (Hawthorne) بواسطة ألتون مايو (Elton Mayo)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل<sup>2</sup>.

#### المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر

<sup>1</sup> أنظر / محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 24-25.

إن ظهور المتغيرات العالمية المتمثلة في العولمة والمؤسسات العالمية العابرة للقارات والمتعددة الجنسيات والتي تأثرت بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرضت الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية باعتباره مورد لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بالتكنولوجيا فهو المبدع والمبتكر.

### المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

تتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة باعتبار العنصر البشري مورد إستراتيجي، واعتبارها إدارة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستفادة من الكفاءات المتواجدة داخل المؤسسة، فجاح المؤسسات اليوم مرتبط بتطوير مواردها البشرية، والاستثمار فيها. كما تكتسي هذه الإدارة أهمية كبيرة في عصرنا الحالي باعتبارها إدارة أهم وأعلى العناصر والأصول في المؤسسة فهي تتميز عن غيرها من الأصول بأنها منتجة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الانتاجية، لذلك يجب تحفيزها من خلال تهيئة البيئة المناسبة التي تسهم في تطويرها وتنميتها، والنقاط التالية تبرز مدى أهمية إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> :

- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين والذي يساعدهم على صياغة وتنفيذ البرامج وحل المشاكل المتعلقة بالموظفين.
- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالعمال والتي تؤثر على عمل المؤسسة.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان أفضل إنتاجية وأحسن أداء والمتمثلة في نشاطات إدارة الموارد البشرية، والتي من بينها : تهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والرواتب، الحوافز وغيرها.
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالموظفين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، 2000، ص24.

## المطلب الثالث : أنشطة إدارة الموارد البشرية

لم يعد اهتمام إدارة الموارد البشرية منصبا على مجرد حفظ سجلات الأفراد، وإعداد كشوف المرتبات الشهرية، ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل ولكنها أصبحت تولي اهتماما كبيرا وخصوصا للمورد البشري داخل المؤسسة باعتباره هو القادر على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تصميم البرامج التي تلبي احتياجات الموظفين هذا ما يساعد على زيادة درجة انتمائهم وولائهم لها ومن ثم رفع إنتاجيتهم. وهذا الاهتمام يتم من خلال ثلاث مجالات أساسية هي : جذب الموارد البشرية، الحفاظ عليها، وتمييزها بما يحقق أهداف المنظمة<sup>1</sup>. و ذلك كما يظهر في الشكل رقم (1، 6).

يتضمن المجال الأول عملية جذب الموارد البشرية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة التي تقوم بها من أجل تزويد المؤسسة بالعمالة التي تحتاجها والمتاحة في سوق العمل، وتتمثل تلك الأنشطة في<sup>2</sup> :

✓ تحليل وتوصيف الوظائف.

✓ تخطيط الموارد البشرية.

✓ التوظيف الذي يتضمن: الاستقطاب ، الاختيار والتعيين.

أما المجال الثاني فيتضمن الحفاظ على الموارد البشرية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي إلى استمرار عملهم في المؤسسة وبقائهم فيها، وذلك من خلال<sup>3</sup> :

✓ الأجور.

✓ الحوافز.

فيما يخص المجال الثالث فهو يحوي تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وذلك لرفع كفاءة هذه الموارد وتطويرها والذي يتحقق من خلال<sup>4</sup> :

✓ تدريب الموارد البشرية

✓ تخطيط المسار الوظيفي.

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، 2003، ص 48.

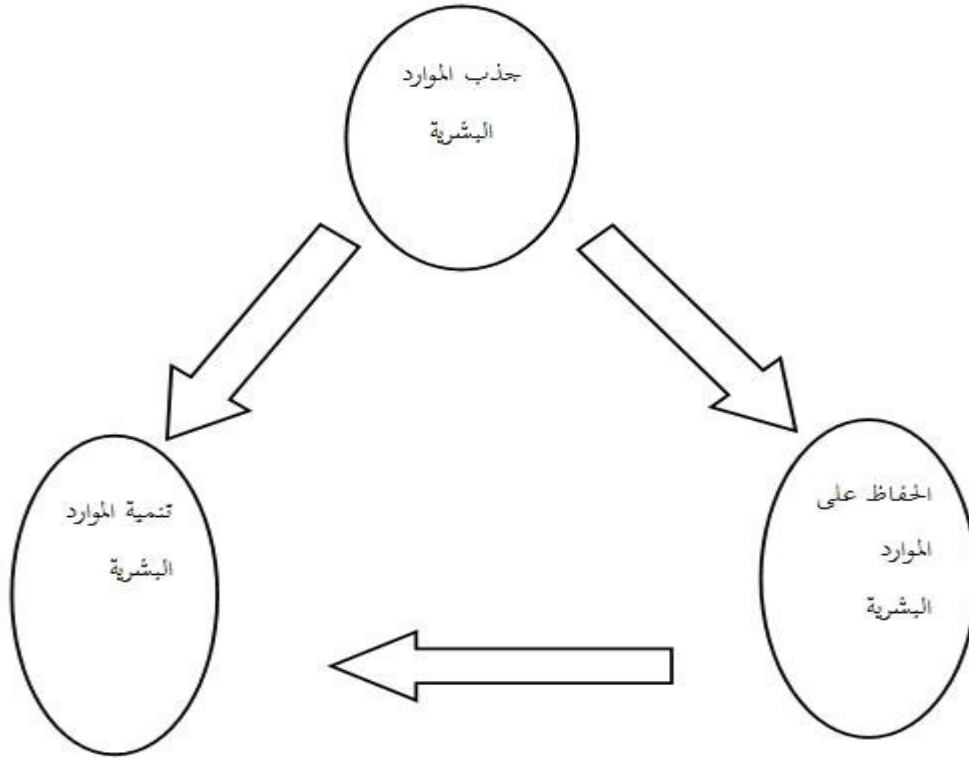
<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 49.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 49.

<sup>4</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 50.

✓ تقييم الأداء.

الشكل رقم (1، 6) : المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر : د. عادل محمد زايد، 2003، ص 50.

**الفرع الأول: تحليل وتوصيف الوظائف**

تعتبر الوظائف حجر الأساس في المؤسسة حيث تضم مجموعة من العناصر الأساسية لعمل الأفراد والمجموعات والمصالح والإدارات، لذلك يجب على المؤسسة أن يتوفر لديها كافة المعلومات عن وظائفها من حيث طبيعتها، واجباتها، وصلاحياتها، وكذا الشروط الواجب توافرها فيمن سيشغلها من حيث المؤهلات العلمية والخبرات... إلخ، وذلك حتى تتمكن من وضع برامج لاختيار العاملين وتدريبهم وفق البرامج التدريبية التي تتوافق مع التطورات التي تطرأ على وظائف المؤسسة وكذلك لوضع معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين، وهذا كله لا يتم إلا من خلال عملية تحليل وتوصيف الوظائف.

**1. تحليل الوظائف: تسبق عملية توصيف الوظائف، عملية تحليل الوظائف.**



- **تعريف تحليل الوظائف:** تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها "عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها"<sup>1</sup>. و الغرض الأساسي من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:<sup>2</sup>
- 1- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة ؟
  - 2- كيف يقوم الفرد بتأدية تلك الأعمال ؟
  - 3- ما هي الوسائل التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة منه ؟
  - 4- ما الذي ينتج عن تلك الأعمال من سلع وخدمات ؟
  - 5- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال ؟
- أي توضيح مكونات الوظيفة من مهام وأنشطة، مما يسهل على العمال التعرف عليها خاصة عند توظيفهم وتكوينهم، كما يساعد على تنظيم العمل من تخصيص وتقسيم له<sup>3</sup>.
- **استخدامات تحليل الوظائف:** من أهم استخدامات التحليل الوظيفي ما يلي<sup>4</sup>:

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب والإعلان.
- الاختيار والتعيين.
- التأهيل للعاملين.
- تقييم الأداء.
- تقييم الوظائف.
- تحديد الرواتب والأجور والمزايا.
- التطوير والتدريب.
- التأديب.

<sup>1</sup> أنظر / عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 139.

<sup>2</sup> أنظر / نفس المرجع السابق، ص 139.

<sup>3</sup> أنظر / حمداوي وسيلة ، 2004 ، ص 55.

<sup>4</sup> أنظر / عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 140.

- أساليب جمع معلومات تحليل الوظائف: يوجد العديد من أساليب جمع البيانات عن الوظيفة أهمها<sup>1</sup>:
- **المقابلة:** هذا الأسلوب يعتمد على قيام المسؤول عن تحليل الوظائف بمقابلة كل من الشخص الذي سيشغل الوظيفة ورئيسه المباشر معا أو كل لوحده بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة. كما يقوم المسؤول في بعض الأحيان بملاحظة شاغل الوظيفة أثناء قيامه بعمله ليتأكد من صحة المعلومات التي حصل عليها من المقابلة. وبعد تدوين كافة المعلومات يقوم المسؤول بدراستها للتأكد من عدم وجود نقص فيها.
  - **الملاحظة:** يتم هذا الأسلوب بملاحظة الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء العمل وكيفية أدائه للمهام المكلف بها والأدوات التي يستعملها والمهارات التي يمتلكها، ويسمح لمحلل الوظائف بالتعرف على الجوانب المختلفة للوظيفة أكثر مما هو موصوف في السجلات.
  - **الإستبانة:** يتطلب هذا الأسلوب أن يقوم شاغل الوظيفة بتعبئة الإستبانة المعدة مسبقا عن الوظيفة وبعد موافقة رئيسه المباشر عليها تتم مراجعة اجاباته من قبل محلل الوظائف. ويختلف طول الإستبانة ونوعية المعلومات المطلوبة تبعا لطبيعة الوظيفة، كما يجب أن تكون الإجابات واضحة ومحددة وذلك لضمان الحصول على الحقائق والمعلومات الكاملة للوظيفة.

## 2.توصيف الوظائف: التوصيف الوظيفي يأتي نتيجة عملية التحليل الوظيفي.

- **تعريف التوصيف الوظيفي:** التوصيف الوظيفي هو "وصف كامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة، وملخص الوظيفة، الأعباء الوظيفية، المسؤوليات ومتطلبات شغل الوظيفة"<sup>2</sup>. و يجب أن يحتوي توصيف الوظائف على العناصر التالية<sup>3</sup>:
- تعريف الوظيفة: يحتوي على اسم الوظيفة ورقمها والإدارة أو القسم الذي تتبعه.
  - ملخص عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة أي توصيف كامل للمهام التي يجب على شاغلها أن يؤديها.
  - علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى (العلاقات الرأسية والأفقية).
  - ظروف العمل، الأدوات، الآلات والمواد المستعملة.

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص ص 142-144.

<sup>2</sup> أنظر / عادل محمد زايد ، مرجع سابق ، ص 195.

<sup>3</sup> .حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 60.

- تحديد المواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة: المستوى الثقافي، المعارف، القدرات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة.
  - تخصيص الجزء الأخير لكتابة الملاحظات والتعليقات ويترك مكان لتوقيع خبير الإدارة.
    - أهمية التوصيف الوظيفي: تتمثل أهميته في<sup>1</sup>:
      - ✓ تحديد أهمية الوظائف النسبية أو قيمتها داخل المنظمة، ويتم التعبير عنها في شكل أجور.
      - ✓ توفير بيانات عن المهام والمسؤوليات التي يجب على شاغل الوظيفة القيام بها ومدى كفاءته في أدائها والذي يترتب عنه مدى استحقاقه للحوافز.
      - ✓ الكشف على احتمال وجود فوارق بين مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة وبين المواصفات المطلوبة في الوظيفة والتي يتم سدها بالتدريب والتكوين.
      - ✓ تحديد احتياجات المنظمة من العاملين في كل وظيفة.
      - ✓ إن مقارنة البيانات الموجودة في توصيف الوظائف بما يتم القيام به فعلا قد يبين وجود أنشطة يمكن الاستغناء عنها حيث لا يجب القيام بها، هذا ما يؤدي إلى تبسيط العمل.
      - ✓ إن قرارات الترقية والنقل تتم بالاستناد إلى مدى وجود تطابق بين مواصفات شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة، أي القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي.
- الفرع الثاني : تخطيط الموارد البشرية**

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أهم النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ذلك أنه يتضمن الإجابة على الكثير من الأسئلة التي تتعلق بالعديد من الصعوبات التي تواجهها هذه الأخيرة في إدارة أهم عنصر في المؤسسة والذي يتمثل في العنصر البشري.

- **تعريف تخطيط الموارد البشرية:** يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "عملية تحويل خطة عمل المؤسسة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتطوير وغيرها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 61.

<sup>2</sup> أنظر / علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، 2011، ص 10.

كما يعرف بأنه: " عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا وخارجيا مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة"<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن تخطيط الموارد البشرية: "يعتبر أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والذي من خلاله تقدر الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالعدد والنوع والمهارات والقدرات المطلوبة داخل المؤسسة"<sup>2</sup>.

- أهمية تخطيط الموارد البشرية: تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في معرفة وتقدير المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية أي الطلب عليها وكذلك العرض أي الموارد البشرية المتاحة. ويمكن عرض أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال مساهمتها في<sup>3</sup>:

- ✓ مساعدة المؤسسة في معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- ✓ كشف احتياجات المؤسسة الفجائية ومساعدتها في معرفة العرض والطلب على العمالة.
- ✓ تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة التي تناسب احتياجاتها.
- ✓ ترشيد استخدام الموارد البشرية وتقليل تكاليفها.
- ✓ المساهمة في القيام بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من توظيف وتكوين وتدريب وترقية...إلخ.

✓ تهيئة المؤسسة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وذلك لمواجهة أية انعكاسات قد تطرأ على محتوى العمل أو نوعية الأفراد، كنتيجة لتلك التغييرات<sup>4</sup>.

- مراحل تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية تمر بأربعة مراحل أساسية وهي<sup>5</sup>:

**1. مرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** في هذه المرحلة تتفاعل كل من البيئة الداخلية والخارجية للتأثير على احتياجات المؤسسة من العمالة، فمن خلال متغيرات البيئة الخارجية مثل المنافسة تشترع

<sup>1</sup> أنظر / نفس المرجع السابق، ص 10.

<sup>2</sup> أنظر / عمر وصفي عقيلي ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 229.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 68.

<sup>4</sup> أنظر / عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 164.

<sup>5</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص 163-181.

المؤسسة في تحديد استراتيجياتها والتي ترمي إلى استغلال الفرص التي تأتي من البيئة الخارجية لها. وأهم المتغيرات البيئية التي تؤثر على المؤسسة هي : المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الإيكولوجية، والقانونية.

**2. التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:** تقوم هذه المرحلة على تقدير الكمية والنوعية المطلوب استقطابها من العمالة في ضوء المتغيرات البيئية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

**3. تحليل المعروض من العمالة:** هذه المرحلة تجيب على السؤال التالي " ما هو حجم و نوع العمالة المتوفرة حاليا داخل وخارج المؤسسة لتلبية الاحتياجات المستقبلية؟". و تحليل العرض يتمثل بتحليل المخزون من المهارات من حيث المعلومات عن كل الموظفين في المؤسسة ومستواهم العلمي والثقافي والخبرة والكفاءة التي يتمتعون بها<sup>1</sup>.

**4. إعداد خطة العمل:** من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج تحليل الطلب والعرض من العمالة تشرع المؤسسة في إعداد خطة العمل التي تختلف حسب نتائج المقارنة بين العرض والطلب والتي يمكن أن تسفر عن وجود فائض أو عجز في العمالة.

في حالة وجود عجز في العمالة: تقوم المؤسسة بسد العجز عن طريق مصادر العمالة الداخلية قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية.

في حالة وجود فائض في العمالة : تتبع المؤسسة العديد من الأساليب لتخفيض حجم العمالة منها :

- التقاعد المبكر.
- مساعدة العاملين في البحث عن وظائف في مؤسسات أخرى.
- التوقف عن تعيين عمالة جديدة.

و من بين الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية نذكر :

- أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على توليد الأفكار حيث يقوم مجموعة من الخبراء كل واحد لوحده بتقدير التوقعات لحجم العمالة ويكون الاتصال وتبادل الآراء بينهم عن طريق قوائم الاستقصاء وذلك للحصول على الإجماع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن راشد بن سالم اليعقوبي ، مرجع سابق ، ص 34.

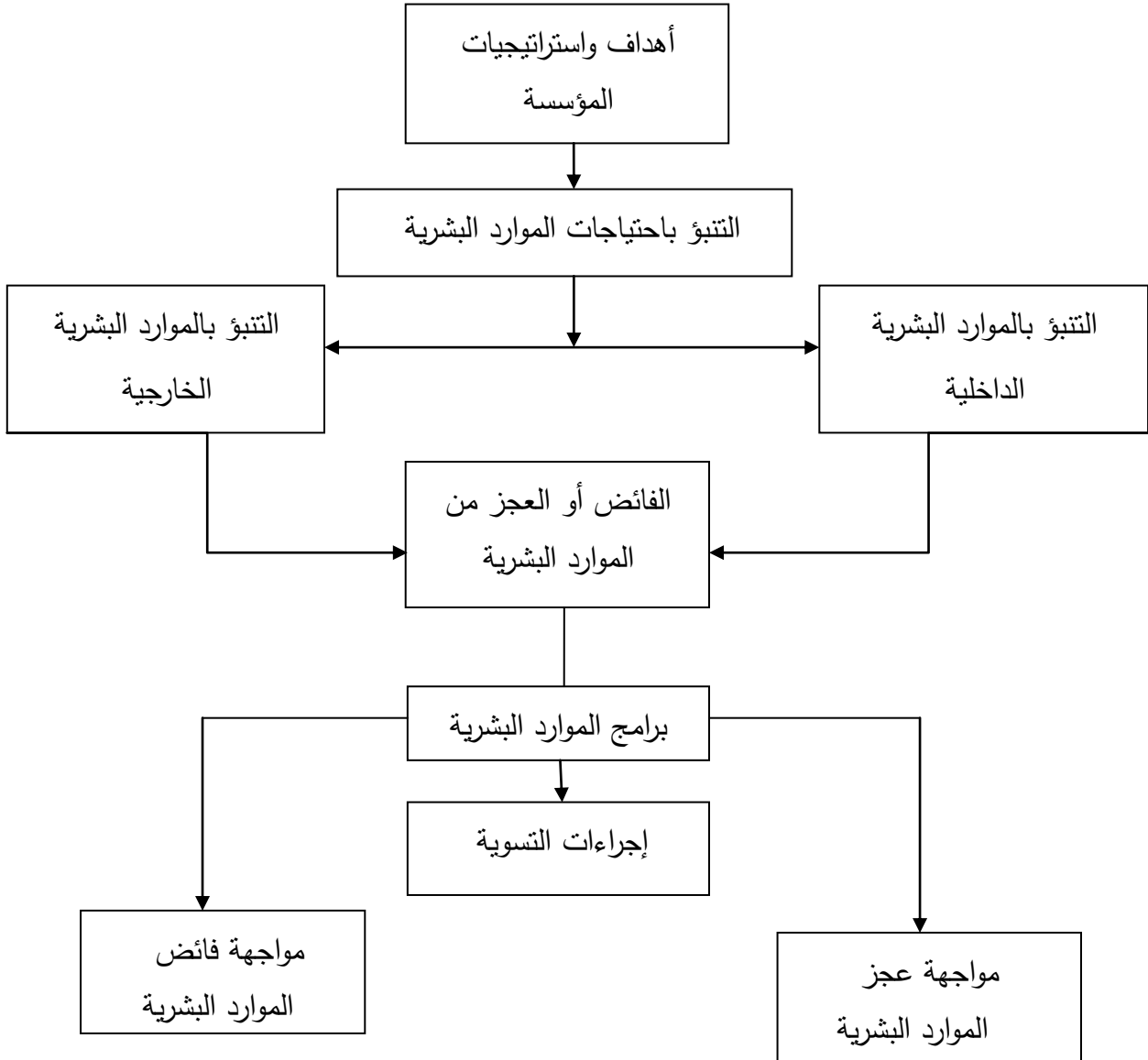
<sup>2</sup> عادل محمد زايد ، مرجع سابق، ص 171.

- أسلوب تحليل عبء العمل: هذا الأسلوب يعتمد على تحديد حجم العمل المتوقع خلال الفترة المقبلة، والذي يمكن من تحديد حجم الموارد البشرية المستقبلية من خلال ترجمة العمل المتوقع إلى برنامج عمل، وفكرة هذا الأسلوب تتمثل في الإجابة عن السؤالين التاليين : ما هي كمية العمل الكلي المطلوب تنفيذه؟، وما هو العمل الذي يستطيع الفرد القيام به<sup>1</sup>.
- النماذج الرياضية: النماذج الرياضية تتمثل في أساليب كمية ذات أهمية كبيرة والتي تستخدم أيضا في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية والتي من بينها : البرمجة الخطية، خطوط الانتظار، هذه الأساليب تستخدم اعتمادا على العلاقة بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة على الاحتياجات من الموارد البشرية<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية :

<sup>1</sup> أنظر / بن راشد بن سالم اليعقوبي ، مرجع سابق ، ص 32.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، الطبعة الثالثة ، 2007 ، ص 61.

الشكل رقم (1، 7) : مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر : كامل بربر، الطبعة الأولى، 2008، ص 107.

والشكل السابق يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية حيث يتم ذلك وفقا لأهداف واستراتيجيات المؤسسة، فيتم التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية أي ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية وذلك حسب مواردها البشرية الداخلية أي التي تعمل داخل المؤسسة والخارجية أي التي تحتاجها كما ونوعا، بعدها يحدد ما إذا كان هناك فائض أو عجز بمعنى الفرق بين الموارد البشرية الداخلية والخارجية، وعلى أساس ذلك يتم وضع برامج للموارد البشرية لمواجهة العجز أو الفائض المحقق.

## الفرع الثالث: التوظيف

يجب أن يولى لعملية التوظيف عناية كبيرة نظراً لأهميتها، ويقصد بها "اختيار أفضل المرشحين من الموارد البشرية التي تم استقطابها وتسكينها في الوظائف الشاغرة"<sup>1</sup>. وتهدف هذه العملية إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة وتشجيعها على تقديم طلباتها للعمل وملاً الوظائف الشاغرة في المؤسسة وهذا على ضوء ما تم التوصل إليه في عملية تخطيط الموارد البشرية من تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وفي عملية تحليل وتوصيف الوظائف من تحديد للكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف والخبرات والمهارات. وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة أنشطة هي: الاستقطاب، الاختيار، والتعيين.

## أولاً: استقطاب الموارد البشرية

بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية بهدف تحديد احتياجات المؤسسة منها كما ونوعاً لا بد لها من البحث والجدد للكفاءات البشرية ذات المهارات والخبرات اللازمة والموافقة للكفاءة المطلوبة لشغل الوظائف.

- **تعريف الاستقطاب:** يعرف استقطاب الموارد البشرية بأنه: "عملية استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملي الوظائف الشاغرة"<sup>2</sup>.
- كما يعرف بأنه: "هو حلقة وصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن وظيفة"<sup>3</sup>.
- هناك تعريف آخر لاستقطاب الموارد البشرية وهو: "عملية اكتشاف مرشحين محتملين من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنها عملية تقوم على مبدأ الوصل بين من يطلبون ويبحثون عن الوظائف ومن يعرضونها، بمعنى بين مجموعات الموارد البشرية المتواجدة في أسواق العمل أي طالبي الوظائف والمؤسسات العارضة لشواغرها"<sup>4</sup>.
- **أهداف الاستقطاب:** للاستقطاب أهداف تتمثل فيما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> أنظر / كامل بربر، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> أنظر / يوسف محمد يوسف أبو أمونة، 2009، ص 71.

<sup>3</sup> أنظر / نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، 2009، ص 149.

<sup>4</sup> أنظر / كامل بربر، مرجع سابق، ص 112.

<sup>5</sup> عبد الفتاح بو خمخ، 2011، ص ص 159-160.



✓ يؤدي الاستقطاب إلى تخفيض تكاليف التعيين من خلال ترغيب الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة على البقاء فيها.

✓ يقلل الاستقطاب من التعيينات الفاشلة بحيث أنه يؤدي إلى حث أكبر عدد ممكن من الأفراد للالتحاق بالمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع فرص الاختيار السليم للأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

✓ تقليل تكاليف الاختيار من خلال تحديد نوعية الكفاءات التي تحتاجها المنظمة.

✓ كما أن الاستقطاب يعمل على تعيين مصادر الحصول على الموارد البشرية حيث يضمن للمؤسسة تزويدها بالمعلومات التي تتعلق بالموارد البشرية من حيث خصائصها وحجمها.

✓ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لملاء الوظائف<sup>1</sup>.

- **مصادر الاستقطاب:** تلجأ إدارة الموارد البشرية عند القيام بعملية الاستقطاب إلى نوعين من المصادر هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

● **المصادر الداخلية:** ويقصد بالمصادر الداخلية "عمليات الترقية والنقل لموظف قديم في المؤسسة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى"<sup>2</sup>.

✓ الترقية : الترقية هي "انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أعلى وتكون عادة مصحوبة بزيادة في الأجر"<sup>3</sup>. وللترقية عدة مزايا منها تحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم.

✓ النقل : النقل هو "تحويل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى إدارة أخرى، ولكن في نفس المستوى من حيث السلطة والتعويضات والمزايا"<sup>4</sup>.

● **المصادر الخارجية:** إن المصادر الداخلية للاستقطاب تعتبر ذات أهمية كبيرة ولكن هذا لا ينفي اللجوء إلى المصادر الخارجية لتوظيف أشخاص ذات مهارات خاصة وغير متوفرة داخل المؤسسة، والمصادر الخارجية هي:

<sup>1</sup> أنظر / أسامة كامل، محمد الصيرفي ، 2006 ، ص 80.

<sup>2</sup> أحمد عريقات ، ناصر جردات، 2010، ص 51.

<sup>3</sup> أنظر / عبد الفتاح بو خمم ، مرجع سابق ، ص 161.

<sup>4</sup> أنظر / كامل بربر، مرجع سابق ، ص 117.

✓ الإعلان : يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استعمالا في استقطاب وجذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة ولتحقيق أهداف الإعلان في الحصول على الأفراد لا بد من أن يتضمن مايلي<sup>1</sup>:

- عدد الوظائف الشاغرة.
- الشروط التفصيلية للتقدم لشغل الوظيفة.
- الشروط الواجب توفرها كالعمر والجنس والمؤهل العلمي والمهارات وسنوات الخبرة.

كما أن اختيار وسيلة الإعلان المناسبة يعتمد بشكل أساسي على نوعية الوظائف الشاغرة والتي تجذب أنظار الموارد البشرية للتقدم لهذه الوظائف، سواء كانت هذه الوسيلة جريدة أو تلفزيون أو مجلات متخصصة<sup>2</sup>.

✓ وكالات ومكاتب التوظيف : حيث تلعب هذه الوكالات والمكاتب دور الوسيط بين المؤسسة والموارد البشرية التي تبحث عن وظائف، وتنقسم إلى وكالات ومكاتب عامة ووكالات ومكاتب خاصة بحيث توفر قوائم وملفات الأفراد الراغبين بالعمل وتبلغ المؤسسات بوجود الاختصاصات المطلوبة والمرغوبة فيها<sup>3</sup>.

✓ المدارس والمعاهد والجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد والجامعات من أهم مصادر الحصول على الموارد البشرية حيث توفر فرصا للمتخرجين من خلال الخدمات التي تقدمها لهم والتي تتعلق بالبحث عن مؤسسات مناسبة للعمل فيها<sup>4</sup>، فهذه الأخيرة تقيم علاقات قوية مع هذه الهيئات بهدف استقطاب الكفاءات.

✓ الانترنت: إن الاستقطاب عن طريق الانترنت أي الاستقطاب الإلكتروني يعمل على زيادة كفاءة التوظيف، حيث أن التوظيف الإلكتروني أصبح يأخذ مكانة هامة ويتطور بسرعة، فالمؤسسة

<sup>1</sup> أسامة كامل، محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 81.

<sup>2</sup> كامل بربر، مرجع سابق ، ص ص 119-120 .

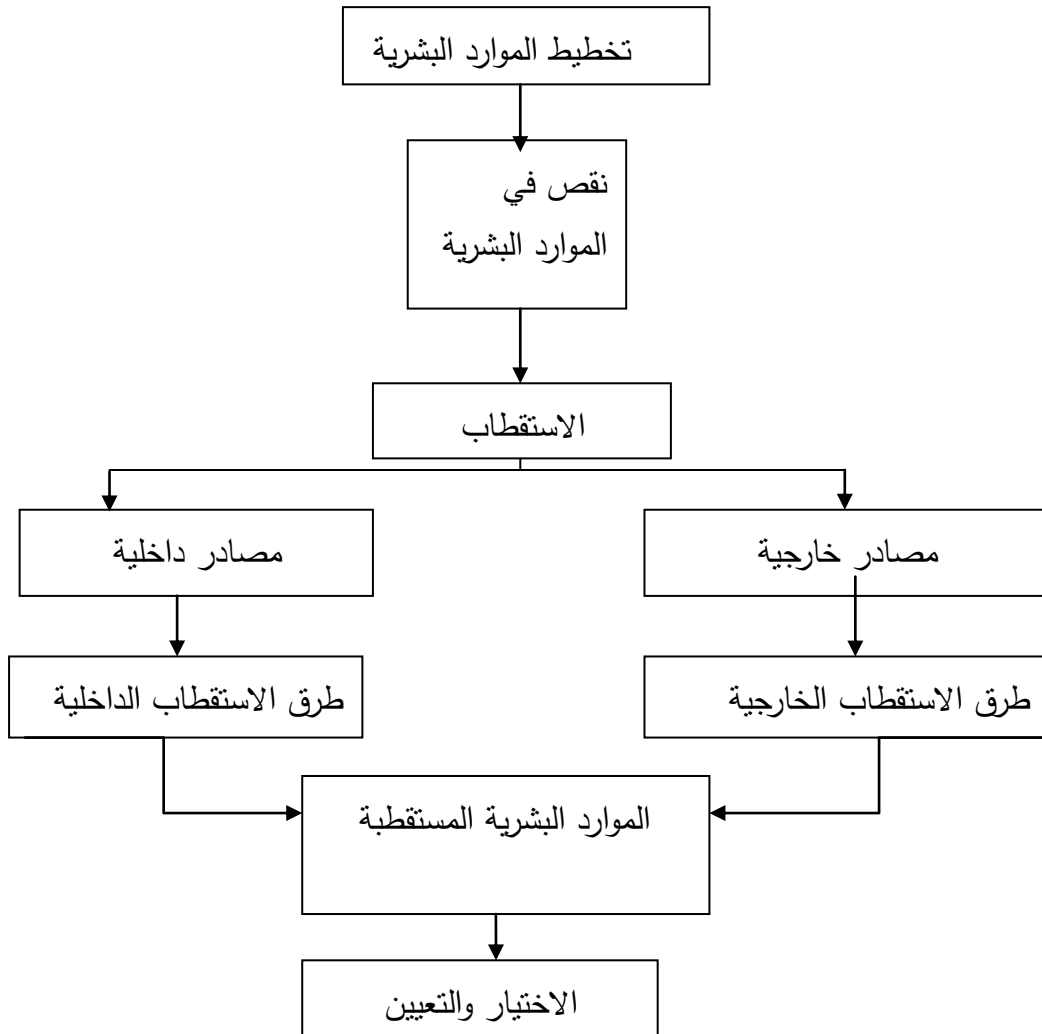
<sup>3</sup> عبد الفتاح بو خمخ ، مرجع سابق ، ص 164.

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سابق ، ص 75.

تستعمل الانترنت للإعلان عن الوظائف الشاغرة فيها بهدف استقطاب ما يلزمها من موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات مناسبة لما تبحث عنه<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح المراحل المختلفة لعملية الاستقطاب :

الشكل رقم (1، 8) : مراحل عملية الاستقطاب



المصدر : كامل بربر ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 126.

يوضح الشكل السابق كيفية استقطاب الموارد البشرية ويعتمد ذلك على تخطيطها أي الخطة المعدة للموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة ، وتعتمد في عملية الاستقطاب على المصادر الداخلية والخارجية

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سابق ، ص 123.

للمؤسسة، وكذا تحديد الطرق للوصول إلى ذلك، بعدها يتم الاستقطاب للموارد البشرية وعلى ضوء ذلك يتم الاختيار والتعيين للموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من بين تلك المستقطبة.

### ثانيا : اختيار الموارد البشرية

إن عملية اختيار الموارد البشرية تهدف إلى استخدام أفضل الطرق والوسائل للتمييز بين المرشحين ومن ثم اختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة.

- **تعريف اختيار الموارد البشرية:** الاختيار "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره"<sup>1</sup>.

- **أهداف الاختيار:** إن عملية اختيار الموارد البشرية لها أهداف أهمها <sup>2</sup> :

✓ اختيار الأفراد المؤهلين للوظائف الشاغرة أخذا في الاعتبار لمصلحة المؤسسة ومؤهلات الفرد وحاجاته.

✓ التأكد من أن الفرد الذي تم اختياره سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان.

✓ مراعاة خصائص وظروف كل من الفرد والمؤسسة والوظيفة وكذلك الظروف المحيطة بالمؤسسة عند القيام بالاختيار.

- **مراحل الاختيار:** تمر عملية اختيار أفضل وأكفئ الموارد البشرية المرشحة للوظائف الشاغرة بالمؤسسة بعدة مراحل وكل مرحلة تزود الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالأفراد وتساعد في عملية الاختيار، وهذه المراحل هي <sup>3</sup> :

● **المقابلة الأولية:** هي مقابلة تستغرق وقتا محدودا وتتم بين المرشح للوظيفة وممثل المؤسسة، حيث من خلالها يتم التعرف على مؤهلات المتقدم للعمل وخبراته ومواصفاته الشخصية، واستفسار المتقدمين عن بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة أو بالوظيفة الشاغرة، كما أنه في هذه المرحلة يتم استبعاد الأفراد غير المناسبين.

<sup>1</sup> أنظر / حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 222.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ، مرجع سابق، ص ص 94-95.

- **طلب التوظيف:** يتضمن طلب التوظيف بيانات عن الفرد المتقدم ، حيث يتم مقارنة مواصفات الأفراد المرشحين مع متطلبات الوظيفة ومن ثم الكشف عن الأفراد المناسبين.
- **الاختبارات:** تستعمل الاختبارات في أغلبية المؤسسات عند القيام بعملية الاختيار حيث أنها تقيم المرشح بشكل موضوعي وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها: اختبارات المعلومات، اختبارات الأداء، الاختبارات النفسية والشخصية، القدرات الذهنية وسرعة الاستجابة.
- **المقابلات:** إن المقابلات تعتبر الأكثر استعمالاً للحكم على كفاءة المرشحين للوظيفة واختيار الذين تتطابق مواصفاتهم ومؤهلاتهم بشكل أكبر مع متطلبات الوظيفة، وهناك عدة أنواع من المقابلات منها: المقابلات الفردية، الجماعية، الموجهة، غير موجهة، مقابلات الضغوط.
- **الفحص الطبي:** هو وسيلة لتقييم الحالة الصحية للمرشحين للوظيفة والحكم عن السلامة الصحية لهم فبعض الوظائف تتطلب القيام ببعض الفحوصات الطبية قبل الالتحاق بها<sup>1</sup>.

### ثالثاً: تعيين الموارد البشرية

بعد أن يتم اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة يتم اتخاذ قرار تعيينهم فيها ولكن بشرط أن يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي تعيين الشخص في الوظيفة التي تتوافق مع قدراته وإمكانياته، وذلك للحصول على أحسن النتائج والاستثمار الأفضل لقدرات ومهارات الفرد<sup>2</sup>. لكن هذا التعيين لا يعتبر نهائياً لأن الشخص المعين سيخضع لفترة تجريبية واختبارية تتأكد من خلالها المؤسسة أن الشخص الذي تم اختياره وتعيينه قادر فعلاً على أداء الأعمال المطلوبة منه، والمرحلة التجريبية تختلف من قانون عمل لآخر ومن وظيفة لأخرى، فهي تحدد في الاتفاقيات الجماعية أو في العقود الفردية أو في القانون الداخلي للمؤسسة أو في قانون العمل<sup>3</sup>.

### الفرع الرابع : الأجور والحوافز

بعد القيام باختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة يجب تحديد أجورهم بشكل يتناسب مع ما يقدمونه لها أي حسب متطلبات العمل، ذلك أن الأجور والرواتب تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء ورفع الكفاءة

<sup>1</sup> كامل بربر ، مرجع سابق، ص ص 145-146.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 245.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بو خمخ ، مرجع سابق، ص 173.

الإنتاجية للعاملين وكذا تحفيزهم، والأساس الذي يقوم عليه تحديد الأجر هو تقييم الوظائف أي تحديد التعويض المادي الذي يتناسب مع متطلبات العمل ومستوى الأداء<sup>1</sup>.

**أولاً: تقييم الوظائف:** يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة التي يتم من خلالها وضع نظام عادل للأجور، ويعرف بأنه "الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المؤسسة بغرض تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة يوازي تلك القيمة النسبية"<sup>2</sup>.

كما أن تقييم الوظائف يهدف إلى الربط بين ثلاث عناصر هي<sup>3</sup>:

- طبيعة ومستوى العمل الذي يؤديه الموظف.
- المواصفات الواجب توفرها في أفراد هذا العمل من حيث المستوى العلمي والخبرة والقدرات والمهارات الإدارية والفنية.
- الأجر الممنوح للعامل والذي يجب أن يتناسب مع كل من العمل الذي يؤديه والمواصفات الواجب توفرها لشغل الوظيفة.

- **خطوات تقييم الوظائف:** إن تقييم الوظائف يتضمن القيام بثلاثة خطوات تتمثل في<sup>4</sup>:

1. دراسة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في تحليل وتوصيف الوظائف والتي تتمثل في واجبات ومسؤوليات كل وظيفة والمتطلبات الواجب توافرها في شاغلها.
2. تحديد العوامل التي ستستخدم في تقييم الوظائف والتي يعتمد عليها بدرجة كبيرة في تحديد الأهمية النسبية للوظائف وهذه العوامل تكون في العادة مختلفة ومتنوعة إلا أن جميعها من المفترض أن تعمل على إظهار المساهمات التي يقدمها شاغل الوظيفة للمؤسسة، والعوامل الشائعة الاستخدام في تقييم الوظائف هي: المتطلبات العقلية، متطلبات المهارة، المسؤوليات، عوامل جسمانية، ظروف العمل.
3. اختيار طريقة التقييم التي ستستخدم في تحديد قيم وأهمية الوظائف.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ، ص 345 .

<sup>2</sup> أنظر /نفس المرجع السابق، ص 353.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، 2004، ص 305.

<sup>4</sup> مهدي حسن زويلف ، 2010، ص ص 143-144.

- طرق تقييم الوظائف: تنقسم طرق تقييم الوظائف إلى طرق كمية وطرق غير كمية. وتتضمن الطرق الكمية: طريقة النقط، طريقة مقارنة العوامل.

و تتضمن الطرق غير الكمية طريقة الترتيب، طريقة التدرج.

تتم التفرقة بين الطرق الكمية وغير الكمية على أساس أن الطرق غير الكمية تقيم على أساس معاملة الوظيفة كوحدة متكاملة بدون تقسيمها إلى عناصرها الخارجية، أما الطرق الكمية فتقيم كل عامل في الوظيفة باستعمال النقاط ثم تحويلها إلى قيم مالية أي أجور ورواتب<sup>1</sup>.

### 1. الطرق غير الكمية:

- طريقة الترتيب : وفق هذه الطريقة يتم ترتيب الوظائف ترتيباً تنازلياً أي من الأهم إلى الأقل أهمية، حيث يتم تكوين لجنة من الإدارة والعاملين هدفها الأساسي هو ترتيب الوظائف حسب أهميتها بدءاً من الوظائف الأكثر أهمية وصولاً إلى الأقل أهمية، ويكون الترتيب بشكل بسيط حيث يقوم أعضاء اللجنة بالمقارنة بين وظيفتين لتحديد أيهما أكثر أهمية، ثم المقارنة بين وظيفة أخرى والوظيفتين السابقتين، وهكذا يتم تكرار نفس العملية عدة مرات حتى يتم الانتهاء من تحديد الأهمية لكل الوظائف<sup>2</sup>.

- طريقة التدرج : تقوم هذه الطريقة على تصنيف وظائف المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة من حيث متطلباتها ويتم تحديد عدد الدرجات ووصفها بشكل دقيق حسب الخبرة والمهارات والمسؤوليات والواجبات ثم وضع كل مجموعة في الدرجة التي تتفق مع وصفها. وحسب هذه الطريقة يتم التعامل مع الوظيفة كوحدة متكاملة دون تقسيمها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية<sup>3</sup>.

### 2. الطرق الكمية:

- طريقة مقارنة العوامل: وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد العوامل التي على أساسها تتم المقارنة والتي تتمثل في المتطلبات العقلية، متطلبات المهارة، المسؤوليات، عوامل جسمانية، ظروف العمل، كما يتم اختيار بعض الوظائف الأساسية في المؤسسة واستخدامها كمعيار للتقييم ثم تتم المقارنة بين

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 355.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص 400-401.

<sup>3</sup> عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص ص 358-359.

الوظائف على أساس كل عامل وترتيب الوظائف الأساسية حسب أهميتها لذلك العامل، بعد ذلك يتم تحديد الأجور وتوزيعها على العوامل المختارة لتحديد نصيب كل عامل من معدل الأجر بعدها يتم الترتيب النهائي للوظائف من خلال مقارنة العوامل السابق ذكرها لكل وظيفة بالوظيفة الأساسية أي مقارنة عامل بعامل، وهكذا يحدد نصيب كل وظيفة من الأجر في كل عامل، ثم تجمع وحدات الأجر في العوامل لكل وظيفة للحصول على القيمة النقدية الكلية للوظيفة<sup>1</sup>.

• طريقة النقط: تتشابه هذه الطريقة مع طريقة مقارنة العوامل في أنها تقيم الوظائف تبعاً لمجموعة من المعايير والعوامل (مثل: المهارة، المسؤولية، الجهد)، ثم تحدد نقاط لكل عامل من العوامل السابقة وتوزع عليها حسب الأهمية النسبية لكل عامل وتأثيره على أداء الوظيفة، ثم يتم جمع النقاط لتحديد الترتيب النهائي للوظائف، والوظائف التي تحصل على نفس عدد النقاط توضع في مجموعة واحدة وتحصل على نفس الأجر<sup>2</sup>.

**ثانياً : تحديد هيكل الأجور:** بعد تحديد القيمة النسبية لكل وظائف المؤسسة مقارنة ببعضها البعض عن طريق تقييمها باستخدام الطرق السابقة، يتم تحديد هيكل الأجور في المؤسسة.

- **تعريف الأجر:** يعرف الأجر بأنه "عبارة عن علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقته عقلية معينة من خلال وظيفة، وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع"<sup>3</sup>.

- **أنواع الأجور:** تتمثل أنواع الأجور في<sup>4</sup> :

▪ **الأجر الأساسي:** هو ذلك الجزء النقدي المدفوع للعامل مقابل أدائه مجموع المتطلبات والواجبات الأساسية خلال ساعات العمل الأصلية. ويمتاز الأجر الأساسي بمرونته بالنسبة للعامل وحرية الكاملة للتصرف بها، وسهولته عند عمليات الدفع والاستلام والحمل والاحتفاظ به.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة ، مرجع سابق، ص 144.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد ، مرجع سابق ، ص 409.

<sup>3</sup> أنظر / مارية فلاح ، 2008 ، ص 30.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ، 2003، ص 218.



- **الأجر الكلي:** هو ما يستحقه العامل من أجر مقابل الوظيفة التي يشغلها قبل خصم أية اقتطاعات. أي هو إجمالي ما يتقاضاه العامل في نهاية كل فترة زمنية محددة من أجر أو راتب لقاء ما يبذله من جهود وما يؤديه من أعمال.
- **الأجر العيني:** وهي الأجر التي تدفع للموظف على شكل سلع وخدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من وإلى مكان العمل أو الخدمات العلاجية والصحية للعاملين وعائلاتهم أو خدمات التعليم<sup>1</sup>.
- **الأجر الإضافي:** هو ذلك الجزء النقدي المستحق للعامل لقاء أدائه لمتطلبات عمل إضافية تفوق متطلبات العمل الأساسية خلال ساعات العمل الإضافية شريطة أن يؤدي هذا الفرد متطلبات عمله الأساسية.
- **الأجر العادل:** هو ذلك المقابل المادي الذي تعرضه الإدارة ويقبله العمال في سوق العمل الحرة.
- **أنظمة دفع الأجر:** تختلف أنظمة دفع الأجر من نظام إلى آخر ، وكل مؤسسة تختار النظام الذي يناسبها و تتمثل هذه الأنظمة فيما يلي<sup>2</sup>:
- أنظمة دفع الأجر حسب الزمن: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها شيوعا، حيث يتم دفع الأجر حسب هذا النظام على أساس المدة التي يقضيها الفرد في عمله فقد يتحدد الدفع إما بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وحسب هذه الطريقة لا يرتبط الأجر بكمية الإنتاج.
- أنظمة دفع الأجر على أساس الإنتاج أو القطعة: وفق هذا النظام يتم دفع الأجر للفرد على أساس إنتاجيته أي كمية الانتاج التي قام بإنتاجها لوحده أو مع غيره، ووفق نظام دفع الأجر حسب الانتاج هناك نوعين فردي و جماعي.
- **خطوات تحديد هيكل الأجر:** إن إعداد هيكل الأجر يقتضي القيام بخطوات أساسية تتمثل في<sup>3</sup> :
  1. تحديد عدد درجات أو فئات الوظائف: بعد تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة يصبح بالإمكان تحديد أجر كل وظيفة، حيث يتم تجميع الوظائف التي تتقارب في المستوى أو الطبيعة في نفس الفئة

<sup>1</sup> أنظر / نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، مرجع سابق، ص 198.

<sup>2</sup> مارية فلاح ، مرجع سابق ، ص ص 34-35.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 147 .

وتجميع الوظائف التي تختلف في عدد من الفئات، كما أن تجميع الوظائف في فئات يتباين حسب طريقة التقييم المستعملة.

2. تحديد أجور الفئات المختلفة: بعد أن يتم تحديد عدد الدرجات، يخصص لكل منها معدل أجر موافق لقيم الوظائف التي تتضمنها الدرجة، حيث أن الوظائف التي تكون في هذه الفئة تعامل بنفس الطريقة من حيث الأجر.

3. تطبيق هيكل الأجور الجديد : يتم التطبيق بمقارنة هيكل الأجور الجديد مع معدلات الأجور التي تدفع للوظائف المشابهة في الوقت الحاضر ويتم تعديل الفروق في حالة ما إذا ظهرت.

### ثالثاً: الحوافز

بالإضافة إلى الأجور التي يتحصل عليها العاملين لقاء قيامهم بمتطلبات الوظيفة، فإن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز من أجل رفع وتحسين أدائهم، وتعرف الحوافز بأنها " كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، أي هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، ويشجعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات، وبذلك فهي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم"<sup>1</sup>.

أما التحفيز فهو "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و إنشاء حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"<sup>2</sup>.

- أهمية الحوافز: إن للحوافز أهمية كبيرة تنعكس إيجابيا على أداء العمل بحيث تدفع الفرد إلى تحسين أدائه وعموما تتمثل أهميتها فيما يلي<sup>3</sup>:

- ✓ المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجاتهم.
- ✓ المساهمة في إحداث السلوك المرغوب فيه وتوجيهه بما يضمن مصلحة المؤسسة والعاملين.

<sup>1</sup> أنظر / مرماط نبيلة ، 2009 ، ص 11.

<sup>2</sup> أنظر / نفس المرجع السابق، ص 12.

<sup>3</sup> عارف بن ماطل الجريد ، 2007 ، ص 10.

- ✓ تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين.
  - ✓ المشاركة في تحقيق العاملين لأهداف المؤسسة وكذا تطوير قدراتهم وميولاتهم.
  - ✓ تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن تطور وتفوق المؤسسة.
- أنواع الحوافز: توجد العديد من أنواع الحوافز التي تقدمها المنظمة لموظفيها والتي يمكن أن تأخذ عدة تصنيفات من حيث<sup>1</sup>:

- المادة: وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:
  - ✓ الحوافز المادية : وتكون في شكل نقود كزيادة في الراتب، المشاركة في الأرباح، توزيع أسهم على العاملين، والمزايا المادية كالسكن والنقل.
  - ✓ الحوافز المعنوية : تتضمن فرص التكوين والتطوير والترقية.
- التأثير: وتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:
  - ✓ الحوافز الإيجابية: تستعمل لتشجيع الفرد على إظهار أحسن سلوك ترغب فيه المؤسسة وذلك بتحديد لها للسلوك الإيجابي وكذا الحافز المادي أو المعنوي المستعمل.
  - ✓ الحوافز السلبية: تستعمل لحث العاملين على تجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- المتحصل عليها : ويمكن أن حوافز فردية أو جماعية:
  - ✓ الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تقدم لكل فرد على حدى.
  - ✓ الحوافز الجماعية : وهي الحوافز الموجهة للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط ويمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية.

### الفرع الخامس: تقييم الأداء

تقوم كل مؤسسة بتقييم أداء العاملين لديها لمعرفة نقاط وجوانب القوة والضعف في قدراتهم ومهاراتهم وذلك لتعديلها أي أن نتائج عملية تقييم الأداء تستخدم كمدخلات للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية كالترتيب والترقية والمكافأة. ويعرف تقييم أداء العاملين بأنه " قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة ، مرجع سابق، ص ص 156-157.

إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر<sup>1</sup>.

- **أهداف تقييم الأداء:** تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي<sup>2</sup> :

- اختيار الأفراد الذين ستم ترقيتهم وتوحيد الأسس التي ستبنى عليها الترقية أو الزيادة في الأجر أو كذلك الفصل أو العقوبات.
- خلق روح المنافسة بين العاملين وتشجيعهم على بذل جهد أكبر للاستفادة من فرص التقدم.
- تسهيل عملية تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكنهم التدرج في مناصب أعلى مستقبلاً.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة عن شؤون العاملين وذلك من أجل التخطيط السليم والجيد مستقبلاً لعمليات الاختيار والتدريب والترقية وغيرها.
- جعل الأجر التي يحصل عليها العاملين وكذا الزيادة فيها تعكس تقييم أدائهم.
- التعرف على نقاط القوة والضعف لدى العاملين وذلك لتحسين نقاط الضعف عن طريق التدريب وتعزيز نقاط القوة عن طريق التحفيز.
- الاتصال الفعال والجيد بين المشرفين المباشرين والعاملين تحت إشرافهم لتقوية العلاقات والتعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية.

- **خطوات تقييم أداء العاملين:** تتضمن عملية تقييم أداء العاملين خمس خطوات متصلة مع بعضها<sup>3</sup> :

- الخطوة الأولى : تتضمن التفاهم المشترك بين الموظف والمقيم فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه أي العمل الواجب إنجازه وكيف سيتم تقييمه.
- الخطوة الثانية : يتم فيها تسجيل الأداء في استمارة تقييم الأداء حيث تتضمن أسس المساءلة ويتم الاحتفاظ بالسجلات التي تتضمن الأداء.
- الخطوة الثالثة : يتم في هذه الخطوة التقييم المستمر لأداء العاملين كما لا بد من القيام بالتغذية العكسية لتوضيح أسس المساءلة وتعديل وتصحيح الأداء غير المقبول وكذا مكافأة الأداء العالي والتميز.

<sup>1</sup> أنظر / عمار بن عيشي ، 2006 ، ص 4.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق، ص 320-321.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 326.

الخطوة الرابعة : بعد موافقة الإدارة على استمارة تقييم الأداء تقوم بمناقشة نتائج التقييم بطريقة موضوعية.  
الخطوة الخامسة: اتخاذ القرارات والإجراءات تبعا لنتائج التقييم كالترقية والنقل والزيادة في الأجر ومنح الحوافز والتدريب وغيرها.

- طرق تقييم الأداء: تنقسم طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وطرق حديثة<sup>1</sup>:

أولاً: الطرق التقليدية: نذكر منها :

1. طريقة الترتيب البسيط: تقوم هذه الطريقة على ترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ.

2. طريقة المقارنة بين العاملين: حيث يتم مقارنة كل فرد عامل بالعاملين الآخرين مقارنة زوجية، حيث أن عدد المرات التي يختار فيها الفرد تمثل رتبته بين الأفراد محل التقييم.

3. طريقة التوزيع الإجباري: حسب هذه الطريقة تتطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات متباينة من حيث درجة أو مستوى التقييم حيث يتم وضعهم في فئات تقييم مختلفة وتتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد. كما أن هذه الفئات تحدد بنسب مئوية.

4. طريقة التدرج: تبعا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للعاملين ويمثل كل تصنيف درجة أداء معينة وهذه التصنيفات قد تكون كالتالي : الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز، ثم يتم مقارنة أداء كل فرد وفقاً لهذه التصنيفات ويحصل على درجة توافق أداءه.

5. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء، ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة تطابق خصائصه مع الخصائص الموضوعية، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على مجموعة من الخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج، التعاون، وغيرها، على ما إذا كان العامل المقيم تتوفر فيه هذه الخصائص.

ثانياً: الطرق الحديثة: نذكر منها :

<sup>1</sup> عمار بن عيشي ، مرجع سابق، ص ص 26-41.

**1. طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة في تقييم الأداء تتم عن طريق مقارنة الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة من أجل مقارنتها مع ما تم إنجازه فعلا. وتمر هذه الطريقة بخطوات هي تحديد الأهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس ثم تنفيذ هذه الأهداف بمساعدة الرئيس ومتابعته لتحقيقها، ثم في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج المحققة بمقارنة ما تم تحقيقه مع ما تم الاتفاق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحرافات.

**2. طريقة مراكز التقييم:** تهدف هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم المدراء في مختلف المستويات الإدارية خاصة المرشحين منهم للترقية للإدارة العليا، حيث من خلال هذه الطريقة يقوم الأفراد بمحاكاة بعض المهام مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، بعدها يقوم المقيمون بتحليل سلوك الأفراد وتقييم قدراتهم الإدارية.

#### الفرع السادس: التدريب

يعتبر التدريب من الأنشطة الهامة في إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تحسين أداء العاملين وكذا رفع إنتاجيتهم وذلك عن طريق تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك لمنحهم فرصا للتقدم في مساراتهم الوظيفية.

ويعرف التدريب بأنه "تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي وإعداده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل"<sup>1</sup>.

- **أهداف التدريب:** للتدريب أهداف كثيرة و متنوعة و نذكر من أهمها<sup>2</sup> :

✓ **التدريب كمدخل للتعليم المستمر:** حيث يركز على معارف العاملين عن طريق تعزيزها وتطويرها وتعديلها بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل.

<sup>1</sup> أنظر / فريد خميلي، 2014، ص 67.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف ، 2009، ص ص 45-48.

✓ التدريب كمدخل للمهارة: حيث يهدف إلى تعزيز مهارات الأفراد العاملين وتعديلها بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية.

✓ مساعدة العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية: فالتدريب يؤدي إلى تنمية وتطوير المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لترقية العاملين إلى مناصب أعلى.

✓ تنمية الثقة بين المؤسسة والعاملين بها: حيث أن تدريب الموظفين يولد الإحساس لديهم بأن المؤسسة تهتم بهم وتطورهم، أي يخلق علاقة إيجابية بين المؤسسة والأفراد العاملين بها وهذا ما يؤدي إلى دمج مصلحتهم<sup>1</sup>، وبالتالي يشعرون بالثقة والانتماء وهذا ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.

- **مراحل العملية التدريبية:** إن التدريب يعتبر عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة هي<sup>2</sup>:

**1. تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن كفاءة التدريب في تحقيق أهدافه تتمثل في مدى الترابط بين احتياجاته والهدف الذي يرمي إليه لذلك لا بد من تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية ثم اختيار الوسائل المناسبة للوفاء بهذه الاحتياجات هذا ما يؤدي إلى تقليل النفقات وتوفير الجهد<sup>3</sup>.

**2. تخطيط البرامج التدريبية:** إن نجاح التدريب يتوقف على التخطيط الجيد له وتشتمل عملية التخطيط على تحديد أهداف البرنامج التدريبي، تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها، وضع المنهاج التدريبي، اختيار أسلوب التدريب، تحديد المتدربين أي العاملين الذين سيدربون، اختيار المدرب، تحديد مكان التدريب، تحديد فترة برنامج التدريب، توفير المستلزمات والوسائل الضرورية للبرنامج التدريبي، التخطيط والرقابة لتكاليف التدريب.

**3. تنفيذ البرامج التدريبية:** أي وضع البرنامج التدريبي الذي خطط له في حيز التنفيذ ومتابعته، ولضمان حسن سير البرنامج لا بد من مراعاة بعض الجوانب منها توقيت البرنامج، المرافق والمستلزمات التدريبية، الحرص على فهم أهداف البرنامج من طرف المدربين والمتدربين والعمل على تحقيقها.

<sup>1</sup> فهد محمد عبد المحسن الحربي ، 2008 ، ص 93.

<sup>2</sup> باسمه علي ، حسن أبو سليمة ، 2007 ، ص ص 20-29.

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق، ص 117.

4. **تقييم البرنامج التدريبي:** يعتبر التقييم من أهم مراحل العملية التدريبية والذي يقصد به الاجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية المستعملة ومدى تحقيقها لأهدافها وكذا انعكاساتها الإيجابية على العاملين المتدربين، وكذلك كفاءة المدربين في تنفيذ البرنامج التدريبي.

- **أساليب التدريب:** يوجد العديد من الأساليب التي تستخدم لتدريب العاملين وتعزيز معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وتطويرها، منها المحاضرات، المناقشات، المؤتمرات والندوات، أسلوب دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، والعصف الذهني<sup>1</sup>.

#### الفرع السابع: تسيير المسار الوظيفي

إن تسيير المسار الوظيفي يأخذ حيزا كبيرا في المؤسسة باعتباره يهتم بتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية وتحقيق طموحاتها وأهدافها، وتسييره يتطلب تقييم كفاءة وقدرات الموارد البشرية وإمكانيتها في شغل مناصب عمل مختلفة في المدى الطويل.

ويعرف المسار الوظيفي بأنه " سلسلة الوظائف المتتالية والمتعاقبة والمتراكمة في نفس مجال العمل والتي يمكن للموظف الترقى عبرها ليشغل وظائف ذات مهام وواجبات أكبر"<sup>2</sup>.

- **أهداف تسيير المسار الوظيفي:** يوجد العديد من الأهداف لنشاط تسيير المسار الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة ونذكر من أهمها<sup>3</sup>:

- ✓ تأمين احتياجات المؤسسة من الموظفين لشغل المناصب الشاغرة.
- ✓ تحفيز العاملين ورفع درجة الرضا لديهم عن المؤسسة.
- ✓ توجيه ورفع العمال إلى مناصب أكثر أهمية وإستراتيجية.
- ✓ التقليل من نسبة الاستقالات بتحفيز العاملين.
- ✓ التوفير والحصول على موظفين أكفاء.
- ✓ تخفيض تكاليف اليد العاملة.
- ✓ تحسين كفاءة العاملين والمؤسسة.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي ، مرجع سابق، ص ص 88-91.

<sup>2</sup> أنظر / أسامة جردات، 22-23 ديسمبر 2003 ، ص 1.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ، مرجع سابق، ص 114.



- **تخطيط المسار الوظيفي:** يعتبر تخطيط المسار الوظيفي نشاط منظم يهتم بتطوير وتوجيه العامل في المؤسسة مما يؤدي إلى تحفيزه للتقدم في حياته الوظيفية وتحقيق رغباته وطموحاته وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي كل هذا يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وكذا تحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف الفرد العامل بها.

- **مراحل تخطيط المسار الوظيفي:** إن تخطيط المسار الوظيفي يمر بالمراحل التالية<sup>1</sup> :

1. تصميم المسارات الوظيفية : هي أول مرحلة وتتمثل في دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة وتقسيمها إلى مسارات وظيفية مختلفة مع ضرورة وجود ارتباط بين الوظائف المكونة لكل مسار، ثم يتم تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار وكذا المتطلبات المتضمنة للمؤهلات والمعارف والخبرات والقدرات والتدريب اللازم للسير في كل مسار.

2. توصيف وتحديد أهداف كل مسار: أي تحديد المسؤوليات والمتطلبات لكل مسار سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو البعيد.

3. إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد: وذلك من الناحية الوظيفية أي مستوى التعليم والخبرة والتدريب، ومن الناحية الشخصية أي العمل الجماعي والتعاون والابتكار وكذا الأهداف الوظيفية التي يسعى إلى تحقيقها.

4. تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية: وذلك من خلال دراسة نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية.

5. تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: أي بما يتناسب مع قدراته وخبراته ومهاراته وخصائصه الشخصية وكذلك الفرص الوظيفية المتاحة، وفي الأخير يتم اختيار المسار المناسب لكل مورد بشري.

6. وضع وتنفيذ خطة أو برنامج العمل: والذي يحتوي على الأنشطة وبرامج التدريب اللازمة لإنجاح المسار الذي تم اختياره، وهذا من خلال التعاون بين الموظف ورئيسه المباشر.

7. تقييم برنامج المسار الوظيفي: من خلال متابعته ومراجعته بشكل مستمر لتقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع وذلك لمعرفة وتشخيص الفجوات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 233-236.

8. اتخاذ الإجراءات والقرارات الصحيحة: للتغلب على المعوقات وتعديل المسار في حالة عدم إمكانية الاستمرار في المسار الحالي.

## ملخص الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة بالابتكار حيث تطرقنا إلى ماهية الابتكار من خلال مختلف التعاريف وكذا المفاهيم المتقاطعة معه، حيث أن الابتكار نشاط مهم ومعقد يمكن المؤسسات من تقوية موقعها التنافسي في الأسواق، ورفع إنتاجيتها وكذا تحسين نوعية سلعها وخدماتها، وضمان نجاحها وتقدمها، كما تطرقنا إلى الأهمية البالغة لهذا النشاط ومصادره المختلفة.

كما تناولنا سيرورة الابتكار من خلال النماذج المختلفة التي تناولته، فالابتكار يعتبر عملية معقدة ومنظمة تتابع فيها خطوات محددة تبدأ بفكرة جديدة وتنتهي بابتكار تستفيد منه المؤسسة. وتطرقنا كذلك إلى قياس نشاط الابتكار بمعنى كيفية قياس أو تكميم هذا النشاط عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تصنف في فئتين حسب مدخلات ومخرجات عملية الانتاج.

كما تناولنا المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية التي تعتبر أهم عنصر في المؤسسة لأنها تعمل من أجل توفير بيئة ملائمة تسهل عمل أعلى مورد والذي يتمثل في المورد البشري، حيث تطرقنا إلى ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال التعاريف المختلفة لها وكذا التطور التاريخي الذي مرت به نتيجة لمجموعة من المتغيرات.

كما تطرقنا إلى الأهمية الكبيرة لهذه الإدارة، وأنشطتها المختلفة من تحليل وتوصيف للوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توظيفها، تدريبها، تقديم الأجور والحوافز لها، تقييم أداءها، تسيير مساراتها الوظيفية.

## الفصل الثاني:

دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية  
في تدعيم الابتكار داخل المؤسسة

أصبح يقيم نجاح المؤسسات بما تملكه من أفكار جديدة وخالقة ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، لذلك فإن أي مؤسسة تسعى إلى النجاح والتميز عليها بالابتكار الذي يعرف اليوم بأنه مفتاح تطور واستمرار المؤسسات فابتكار وتطوير منتجات جديدة يشكل المصدر الرئيسي لخلق القيمة، ومن هذا المنطلق وجب عليها تطوير قدرات استراتيجية تسهل عملية الابتكار والتي من أهمها إدارة الموارد البشرية حيث أنها تشكل رافعة للابتكار.

وإدارة الموارد البشرية كسيرورة يسهل وضعها تحويل واستغلال المعارف واستثمارها بأفضل الطرق وذلك لتحقيق أكبر استفادة ممكنة منها، وبالتالي الوصول إلى منتج نهائي، حيث يتوجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الابتكارية، فعليها تحفيز العاملين على التشارك في معارفهم والتعاون والعمل الجماعي وكذا تشجيع التفكير الابتكاري، وبذلك فإن التفاعل الجيد بين إدارة الموارد البشرية والأفراد الذين يمثلون رأس المال البشري والمعارف والكفاءات يؤدي إلى دفع الأفراد إلى الابتكار وتطوير منتجات جديدة.

و من هذا المنطلق سيتم دراسة هذا الفصل في ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول: أساليب إدارة الموارد البشرية لدفع الأفراد للابتكار؛

المبحث الثاني: دراسة الابتكار وفق مقارنة ادارة الموارد البشرية؛

المبحث الثالث: متطلبات تنفيذ الابتكار؛

### المبحث الأول: أساليب إدارة الموارد البشرية لدفع الأفراد للابتكار

يعتبر الابتكار عنصر أساسي لقوة المؤسسات فبه تستمر وتنمو وتكون ميزة تنافسية ، لأن المؤسسة التي لا تبتكر تتراجع وهذا ما ليس في صالحها، والمورد الأساسي الذي يحقق لها هو أهم مورد فيها والذي يتمثل في المورد البشري، فالمؤسسة بحاجة إلى أفراد يملكون مخزوناً من القدرات والمعارف والمهارات وكذا امتلاك القدرة على الابتكار والإتيان بالأفكار الجديدة والخلاقة والتي تتلائم مع خصائص وقدرات المؤسسة، فالابتكار هو منتج فكري للموارد البشرية، لذلك يجب الاستثمار فيها والاهتمام بها عن طريق تحفيزها وتشجيعها وكذا تطوير وتعزيز مهاراتها ومعارفها وذلك لدفعها للابتكار ولتحقيق ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع مجموعة من الأساليب والتي سنتطرق لها في المطالب الآتية.

#### المطلب الأول : أساليب تحفيز وتنمية المهارات الابتكارية

تعتبر الموارد البشرية مصدر الابتكار في المؤسسة فهي التي تملك القدرات والمهارات التي تمكنها من التطوير والإتيان بكل جديد، لذلك وجب الاهتمام بها بتحفيزها وتنميتها، وفي هذا الصدد توجد أساليب عديدة ومتنوعة تمكن وتساعد على توليد الأفكار الجديدة والخلاقة وتنمي المهارات الابتكارية للأفراد، وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من هذه الأساليب:

#### 1. العصف الذهني (Le Brain Storming): يسمى كذلك بأسلوب استنباط الأفكار أو الانطلاق

الفكري، كما يسمى أيضاً بالتفكير الخلاق<sup>1</sup>، قدم لأول مرة من طرف ( Alex Osborn ,1953)، ويعد من الأساليب المنهجية المستخدمة في توليد كميات كبيرة من الأفكار وكذلك من أساليب التفكير الجماعي لإيجاد أفكار قد لا يتم التوصل إليها بشكل فردي<sup>2</sup>.

يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فرق من عدة أعضاء حيث قد أشار ( Osborn ) وأعوانه أن الفرقة تتكون من حوالي 12 شخصاً يقومون بالنقاش حول مختلف المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول لها بحيث يقوم قائد المجموعة بعرض المشكلة ويطلب من الأفراد المتواجدين بطرح أفكارهم دون خوف أو الخشية من التقييم أو النقد، ثم بعدها يتم تجميع وتصنيف قائمة الأفكار وتبدأ عملية التقييم، بعد ذلك يتم اختيار الحل الأفضل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أنظر / سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي ، الطبعة الأولى ، 2006، ص 41.

<sup>2</sup> ربيعة حروش ، 2013، ص 132.

<sup>3</sup> نيجل كنج Nigel King و نيل أندرسون Neil Anderson ، تعريب محمود حسن الحسني ، 2004، ص 57.

2. **حلقات الجودة (Les cycles de qualité):** يعتبر أسلوب حلقات الجودة تجسيدا حقيقيا لمبدأ الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي، و حلقة الجودة تتمثل في فرق تتكون من 6 إلى 12 فردا يجتمعون بصفة دورية لتداول كل المشاكل المتعلقة بالجودة وتقديم حلول بشأنها، وكان ذلك من طرف الأستاذ "إيشيكاوا" حيث لاقت هذه الفكرة استحسانا كبيرا ومثلت أحد أسباب نجاح المؤسسات اليابانية<sup>1</sup>.
3. **أسلوب التراكييب :** مؤسس هذا الأسلوب هو (William Gardon) ويقوم هذا الأسلوب على تكوين مجموعة من 5 إلى 8 أفراد يتميزون بالخبرة والدافعية والرغبة وأساسه هو المناظرة (Analogy) بين عناصر المشكلة المتعامل معها والمشاكل المماثلة في سياقات أخرى بمعنى حل مشاكل على ضوء الخبرات السابقة (حلول مشابهة لمشاكل سابقة)، أي جعل الشيء الغريب مألوف وكذلك النظر إلى المشكلة من اتجاهات مختلفة بما فيها الجانب الشاذ (الغريب) بمعنى جعل المألوف غريب وذلك من أجل التوصل لوجهة نظر تتسم بالأصالة يبني عليها حل المشكلة<sup>2</sup>.
4. **كتابة الأفكار (Brain Writing):** تمثل كتابة الأفكار طريقة فردية حيث يتم ترك الوقت الملائم للفرد من أجل التفكير وتدوين أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة أو الخلاقة التي تخطر في ذهنه والتي تتعلق بموضوع ما وذلك لمعالجة المشكلة التي تواجهها المؤسسة<sup>3</sup>.
5. **طريقة (Delphi):** طورت هذه الطريقة من طرف (Utterback, 1982) وتستخدم لتحليل المشكلات المركبة، حيث تعتمد على استبيان وجهات نظر مجموعة من الخبراء في أماكن متفرقة عن طريق تزويد كل خبير بوجهة نظر الخبراء الآخرين لينقدها أو يعيد النظر بوجهة نظره حول المشكلة. تكرر هذه العملية من تبادل للأفكار وتوليدها عدة مرات إلى أن يتبلور حل واضح جماعي وفعال للمشكلة المطروحة<sup>4</sup>.
6. **طريقة الوضع الأمثل:** تتمثل هذه الطريقة في دراسة خصائص ومزايا منتجين على الأقل ومحاولة اقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتجين في نفس الوقت<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> رفيقة حروش ، مرجع سابق ، ص 132.

<sup>2</sup> محمود حسن الحسني، مرجع سابق، ص 67-68.

<sup>3</sup> نجم عيود نجم ، مرجع سابق ، ص 90-91 .

<sup>4</sup> <http://www.qassimedu.gov.sa/edu/attachment.php?attachmentid=15676> consulté le

09/12/2014 à 15 :05 .

<sup>5</sup> بويعة عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 64.

7. **صندوق الأفكار (La boîte à idées):** إن من بين الأساليب المهمة التي تحفز الابتكار نجد صندوق الأفكار الذي يوضع لاستقبال اقتراحات وأفكار العاملين، بعد ذلك يتم تصنيفها وتنظيم مجموعات ابتكارية للحصول على انجازات حقيقية، لكن هذا الأسلوب قد تطور بفعل التكنولوجيا وأصبح غير مادي أي إلكتروني فالعاملين يقدمون اقتراحاتهم عبر أنترانت المؤسسة، كما يوجد بعض المؤسسات التي تستعمل كاميرا ويب (webcam) لتمكين العاملين من تقديم أفكارهم في شكل فيديو يدوم بضعة دقائق، فالفيديو يكون معبر أكثر من الكتابة<sup>1</sup>، ويعتبر صندوق الأفكار ذات أهمية للأسباب التالية<sup>2</sup>:
- ✓ إن صندوق الأفكار يسمح بجمع الأفكار المهمة والتي يمكن أن تتطور داخل المجموعة .
  - ✓ كما يسمح بخلق روح وشعور جماعي حول الابتكار ويبين أن المؤسسة تريد أن تبتكر وتعتمد على مواردها البشرية فيما يخص ذلك.
  - ✓ كما يحث على الابتكار عن طريق تأثير المحاكاة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الأقسام أو على مستوى وحدات الأعمال.
8. **الجماعات الصورية أو الشكلية:** هذا الأسلوب يبتعد عن الخوض في العلاقات بين أفراد المجموعة والهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أعضاء المجموعة على أفكار الأعضاء الأخرى ونذكر من أهم خطواته<sup>3</sup> :
- ✓ تسجيل الأفكار في قصاصات من ورق من قبل كل فرد.
  - ✓ يتم عرض الأفكار ويدونها رئيس اللجنة.
  - ✓ يتم فتح النقاش مع منع النقد.
  - ✓ يقوم كل فرد بتقييم الأفكار المعروضة سرا ليقوم رئيس اللجنة بعرض الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

<sup>1</sup> Corine Moriou ,Article, N°317-318, 2013, p 98,

[http://www.kaosconsulting.com/wpcontent/uploads/2012/12/reinventer\\_la\\_boite\\_a\\_idees.pdf](http://www.kaosconsulting.com/wpcontent/uploads/2012/12/reinventer_la_boite_a_idees.pdf)  
consulté le 20/03/2015 à 20:30 .

<sup>2</sup> Le blog de Philippe Silberzahn, Puiblié le 17/05/2010

,<http://philippesilberzahn.com/2010/05/17/innovation-limites-boite-a-idee/> consulté le 20/03/2015 à 22 :45 .

<sup>3</sup> زيدوري أسماء, 2011 ، ص 15 .



## المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية المشجعة للابتكار

يمثل الابتكار أحد أهم المصادر الأكثر فعالية في المؤسسات للوقوف في وجه المنافسة وكذا التطور السريع للأسواق<sup>1</sup> ، ثم إن تطبيق أي مشروع ابتكاري يتطلب تعبئة مختلف الموارد والكفاءات والتي من أهمها الموارد البشرية، حيث أن تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية أي ممارسات التعبئة<sup>2</sup>، والتي تترجم عبر الاستعمال الأمثل لكفاءات ومعارف رأس المال البشري لها دور مهم في تطوير الابتكار لأنها تعلم الأفراد في المؤسسة بأن مشاركتهم وإدماجهم في مشاريع الابتكار معترف بها ومأجور عليها. كما أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات التعبئة لإدارة الموارد البشرية تسمح بتطوير قدرات التعلم وخلق أفكار وكفاءات جديدة، أي ستحقق ابتكار أفضل في المدى القصير وتستطيع تحسين الابتكار في المستقبل وهذه الممارسات تتمثل في<sup>3</sup> :

- الاستثمار في التكوين وتطوير الكفاءات.
- وضع منظمة عمل أكثر عضوية.
- تشجيع المشاركة.
- تشريك المعلومة ووضع نظام تعويضات مرتبط بالأداء ، وكذا تشريك الأرباح.
- الذاتية والاتصال بين مختلف الأطراف في المؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرار<sup>4</sup>.
- الحوافز المالية بما في ذلك الحوافز الجماعية، الحوافز غير المالية، المرافقة والدعم<sup>5</sup> .
- كما أن هذه الممارسات بعكس النموذج التقليدي "للمراقبة" الذي يعتبر إدارة الموارد البشرية كتكلفة يجب تخفيضها، فقد قامت بتحويل العلاقة بين صاحب العمل والعامل إلى علاقة شراكة وكذا اسقاط توقعات العاملين على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

<sup>1</sup> Abir Besbes , et autres, Article, N°235, 2013 , P 162 .

<sup>2</sup> Abdelwahab Ait Razouk ,Mohamed Bayad ,Article, N°82 ,2011 , p 3.

<sup>3</sup> Ibid, p 3.

<sup>4</sup> Richard Lacoursière, et autres, Article, N°238,2014 , P 91 .

<sup>5</sup> Abdelwahab Ait Razouk ,Article, N°243, 2014 , 109 .

كل هذه الممارسات تعتبر رافعة للابتكار في المؤسسة فهي تشجع انتقال المعارف، وتشارك المعلومة، والشعور بالعدالة والتقدير<sup>1</sup>.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار في المؤسسات منها دراسة عينة ل 1900 مؤسسة دانيماركية. ( Foss & Laursen, 2003 ) توصلنا إلى أن المؤسسات التي وضعت ممارسات لإدارة الموارد البشرية مثل فرق عمل متعددة التخصصات، حلقات الجودة، صندوق الأفكار (تطرقنا إليها سابقا ) تناوب المناصب، تفويض المسؤوليات، التعويض المرتبط بالأداء هي التي نجحت في تقديم منتجات جديدة<sup>2</sup>.

دراسة أخرى ل(Cabello-Medina & Al, 2011) ، في مجموعة من المؤسسات الاسبانية حيث قاما بتحليل العلاقة بين مجموعة من الممارسات لإدارة الموارد البشرية، رأس المال البشري والابتكار، حيث توصلنا إلى أن وضع ممارسات لإدارة الموارد البشرية كالاختيار، التكوين، مختلف التحفيزات والمسائلة ستساهم في توحيد رأس المال البشري وبالتالي تقديم ابتكارات تكنولوجية ومنتجات جديدة<sup>3</sup>.

والمساءلة ( La Responsabilisation ) هي مفهوم أنجلوساكسوني ( Anglo-saxon ) مترجم من كلمة (Empowerment) ، وهي تهتم بجعل العامل ممثل اقتصادي عن طريق تحفيزه على الاندماج في الجماعة وإدارة عمله بصفة ذاتية<sup>4</sup>.

والجدول الموالي يبين ممارسات التعبئة لإدارة الموارد البشرية في الكتابات النظرية

**الجدول رقم ( 2 ، 1 ) : خلاصة ممارسات التعبئة لإدارة الموارد البشرية في الكتابات النظرية**

<sup>1</sup> Abdelwahab Ait Razou, op cité, p 110 .

<sup>2</sup> Ibid, p 110 .

<sup>3</sup> Abdelwahab Ait Razouk , op cité, p 110 .

<sup>4</sup> Maryline Meyer, Article, N°29, 2009 , P 94 .

المفاهيم و التعاريف المختارة	الدراسات
High-Involvement Management : إدارة المشاركة العالية: يجب خلق بيئة من الثقة وتوفير رؤية والتواصل . الخصائص الرئيسية : مستوى عالي من قدرات التكوين والالتزام .	Lawler 1986
Commitment HR System : نظام إلتزام إدارة الموارد البشرية: بعكس نظام الرقابة للموارد البشرية، يحدد سلوكيات ومواقف العاملين عن طريق وضع رابط بين أهداف العاملين والمؤسسة.	Arthur 1994
Des pratiques à haute performance du travail : ممارسات الأداء العالي للعمل : تحسن الكفاءات والقدرات، تحفيز العاملين، تخفض المخاطر، تعزز الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء وذات جودة.	Huselid 1995
Pratiques de Management des RH à haute performance : ممارسات ادارة الموارد البشرية ذات الأداء العالي : الممارسات التي تؤثر على كفاءات العاملين ، دوافعهم ، وهيكل العمل.	Delaney et al 1996
High- Commitment Management : إدارة الإلتزام العالي: يركز على نظام الإدارة الذي يحفز العاملين على الإلتزام والاندماج في المؤسسة والعمل.	Wood 1999
Systeme de MRH : نظام إدارة الموارد البشرية	Bae et al 2000
Systeme de pratiques de RH : نظام ممارسات الموارد البشرية:يعزز مستوى كفاءات العاملين، دوافعهم، المعلومة المتداولة، ومساءلتهم .	Guthrie 2001
High- Commitment practices : ممارسات الإلتزام العالي :يهدف إلى رفع الكفاءة والإنتاجية بالاعتماد على الظروف التي تشجع العاملين على التعرف والفهم لأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها.	Whitener 2001
Pratiques de mobilisation : ممارسات التعبئة : تحتوي على مجموعة من النشاطات التي تؤثر على دافعية وإشراك الأفراد، وتهدف إلى تطوير الكفاءة والإنتاجية بتشجيع العاملين على فهم أهداف المؤسسة وتوجيه قدراتهم لتحقيقها .	Baraud-Didier , et al 2003
High-Involvement Practices : ممارسات المشاركة العالية : وترتكز على اندماج ومسائلة العاملين، وعملية تشجيعهم على فهم أهداف المؤسسة والعمل بشكل أحسن للوصول إليها .	Guerrero et al 2004
Empowerment : المساءلة : وتستعمل لوصف تطور ذاتية الأفراد في العمل أو مدى توسع اندماجهم وتأثيرهم على اتخاذ القرار.	Wall et al 2004
High- Commitment Management : إدارة الإلتزام العالي : والفكرة هي أهمية مشاركة كل عامل، والمساءلة تسمح بتحديد الفروقات بينهم .	Bou et al 2005
High- Performance Work Organisation : تنظيم الأداء العالي للعمل: أي الأمر بممارسات متداخلة لإنتاج علاقات ايجابية	Kim et al 2007

Collins et al 2006	Commitment-based HR Practices : ممارسات الموارد البشرية المرتكزة على الإلتزام : تطوير دوافع الأجراء وذلك من أجل تبنينهم لأفضل السلوكات وتلقيهم المعارف المطلوبة لدعم استراتيجية المؤسسة.
Combs et al 2006	high-performance work practices والكفاءات والقدرات للعاملين وتقود إلى رضا أكبر في العمل وإنتاجية أكبر، اتخاذ القرارات بشكل أفضل في إطار تحقيق أحسن أداء تنظيمي .
Beaupré et al 2007	le paradigme de gestion dit « à haute performance » , (high-performance work system ) نموذج الإدارة "ذات أداء عالي" ، أو "نظام الأداء العالي للعمل" : يرتكز على فكرة أن العاملين يشكلون مصدر مهم ودائم للميزة التنافسية والتي تتحقق عن طريق تشاركتهم مع الإدارة في البحث عن الأرباح.
Macky et al 2007	high-performance work system : نظام الأداء العالي للعمل : يضم نماذج ادارة العمل التي تضمن أداء تنظيمي عالي.
Ouadahi et al 2007	La mobilisation : التعبئة : تعرف بأنها عملية تحفيز ودفع العاملين للعمل معا في سبيل تحقيق هدف أو مشروع جماعي.
Queneville et al 2008	La mobilisation : التعبئة في سياق التعبئة La mobilisation ، العاملين يستعملون طاقة أكبر في العمل وينتجون قيمة مضافة أكبر . يحترمون أو يتجاوزون عقود عملهم ، يتشاركون ويتعاونون بصفة عفوية ، يوجهون نحو التغيير والتحسين المستمر .
Wood et al 2008	high-performance work system : نظام الأداء العالي للعمل:الاستعمال الجماعي لممارسات تنظيم العمل والموارد البشرية لتطوير كفاءات العاملين، تنسيق أهداف المؤسسة والأفراد ، وتشارك المعلومة لحل المشاكل.

Source :Sandra Dubouloz , Article , N°238 ,2014 , P p 64-65.

والخلاصة التي توصل إليها هؤلاء الباحثين ( المذكورين في الجدول ) تسمح باستنتاج أربعة عائلات من الممارسات المذكورة كممارسات تعبئة تحفز الأفراد على الابتكار وهي<sup>1</sup>:

✓ ممارسات تكوين وتطوير الكفاءات؛

✓ ممارسات التعويضات والتحفيزات المالية و/أو غير المالية ؛

✓ ممارسات الاتصال وتشارك المعلومة؛

✓ ممارسات المشاركة والمساءلة؛

### المبحث الثاني: دراسة الابتكار وفق مقارنة إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة فهو الذي يحقق لها النجاح والتميز وبه تحافظ على مكانتها في الأسواق وكذا على ميزتها التنافسية وبالتالي التقدم والتطور، ولتحقيق هذا كله أصبح من الضروري عليها أن تبتكر لأن المؤسسة التي لا تقوم بالابتكار من غير الممكن أن تحرز تقدماً، إذن عدم التقدم يعني الرجوع إلى الخلف، والذي يقوم بالابتكار في المؤسسة هو بالطبع المورد البشري، هذا ما يلزم عليها الاهتمام به وتوفير الظروف المناسبة له ليستغل معارفه ويطورها وينميها، وكذا جعل البيئة التي يعمل بها بيئة مشجعة ومحفزة على الابتكار، هذا ما يستوجب دراسة الابتكار من منظور أو مقارنة إدارة الموارد البشرية من خلال سياساتها المختلفة وكذا التعرف على كفاءات الأفراد التي تمثل مفتاح الابتكار، وكذلك الاهتمام بالموهب وتعزيزها وهذا ما سيتم التطرق له في المطالب الآتية.

#### المطلب الأول: أهمية سياسات إدارة الموارد البشرية في التحفيز على الابتكار

يعد المورد البشري ركيزة المؤسسة، فهو الذي يقودها إلى النجاح والتميز عن غيرها وهو مورد لا يمكن تقليده فهو الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة، كما يعتبر المصدر الأساسي للابتكار، لذلك فإن أي مؤسسة تريد أن تحقق الابتكار وأن تصبح مؤسسة ابتكارية عليها بالاهتمام والمحافظة على مواردها البشرية من خلال إدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بمجموعة من السياسات وتتفدها بطريقة كفأة وذلك للحصول على الموارد البشرية المتميزة وذات التفكير الابتكاري والمحافظة عليها وكذلك تشجيعها ودفعها للابتكار بالمؤسسة وتقديم الجديد من سلع وخدمات وإجراءات أو سيرورات عمل، وتتمثل هذه السياسات في: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توظيفها، تنميتها، تقييم

<sup>1</sup>Sandra Dubouloz, Op cité , p 66.

أداءها، تقديم الأجور والحوافز للموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي لها. ( جميع سياسات إدارة الموارد البشرية تم التطرق إليها بالتفصيل في الفصل الأول).

**1. تحليل وتوصيف الوظائف:** يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف من المقومات الأساسية التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية، فهو يقتضي تحليل محتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها من واجبات ومسؤوليات وكذا المؤهلات العلمية والفنية والسلوكية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، حيث أن تحليل وتوصيف الوظائف يعتبر أساس عمليات تخطيط الموارد البشرية، ورسم السياسات التي تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الطاقات البشرية المتاحة<sup>1</sup>، ومن الأفكار الجديدة والخلاقة التي تقترحها والتي تتحول إلى ابتكارات تطور المؤسسة وتكسيبها ميزة تنافسية.

ويظهر تأثير تحليل وتوصيف الوظائف على تشجيع الأفراد على الابتكار بطريقة غير مباشرة من خلال استخداماته والتي تتمثل في<sup>2</sup> :

- تصميم الاختيار الملائم للوظائف، وذلك لكون النتائج تزودنا بالمواصفات الخاصة التي يجب أن تتوفر في شاغلي الوظيفة في المؤسسة والتي على أساسها تتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة.
- تتحدد درجة كفاءة الفرد والتي على أساسها يتم تقرير ما إذا كان الفرد يستحق الحوافز أم لا.
- تنفيذ النتائج في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- تنفيذ في اتخاذ قرار التدريب، وذلك عند وجود انحراف بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد، فيمكن سد ذلك العجز عن طريق التدريب، وبالتالي يصبح الفرد ذات قابلية أكثر على الابتكار.
- يفيد في عملية تقييم الوظائف، والتي تستخدم كأساس في تصميم نظام الأجور.
- كما يسمح بتحديد المناصب الابتكارية والأفراد الذين يجب أن تتوفر فيهم خصائص متميزة وإبداعية أي الأفراد ذوي التفكير الابتكاري لشغل تلك المناصب.

**2. تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لسياسات إدارة الموارد البشرية، فتقاعد الأفراد وتركهم للمؤسسة وكذا انخفاض اليد العاملة المؤهلة فيها يجعل من الضروري عليها

<sup>1</sup> تحليل و توصيف الوظيفة، ص1،

<http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-41.pdf> consulté le 24/04/2015 à 13 :30.

<sup>2</sup> مارية فلاح ، مرجع سابق، ص 21.

التخطيط الجيد والكفاء للاحتياجات من الموارد البشرية لتفادي الندرة أو الفائض للبيد العاملة، هذه الخطوة تسمح باتخاذ القرارات المستقبلية للمؤسسة وكذا الوصول للأهداف الاستراتيجية<sup>1</sup>. فتحقيقها لا يتم إلا إذا تم التخطيط لموارد بشرية ذات مهارات متميزة، وذات قدرة على الابتكار.

فالتخطيط الجيد للأفراد المبتكرين والتميزين يمكن من تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- التأكد من الحصول على الموارد البشرية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطبيق الأهداف العملية، أي الاعتماد على الأفراد المناسبين، ذات الكفاءات المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- الاستجابة لتغيرات المحيط عن طريق توقع تأثيره على الموارد البشرية.
- تعظيم استعمال الموارد البشرية وضمان تطورها المستمر لتحقيق الابتكار.
- اصطفاف (Aligner) أنشطة الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية.
- جعل المؤسسة تبحث دائما عن أفراد مبتكرين يحققون الابتكار لها.

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من التخطيط لأفراد مؤهلين يحققون الابتكار بالمؤسسة عليها أن تقوم بمايلي<sup>3</sup>:

✓ وضع صورة للموارد البشرية الموظفة حاليا من طرف المؤسسة وذلك للمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف في المدى المتوسط والبعيد. ويتم وضع هذه الصورة من خلال الاجابة على مختلف الأسئلة مثل : ما هي صفات القوى العاملة الموجودة في المؤسسة؟، هل يوجد عدد كافي من الموظفين لتحقيق أهداف العمل؟، وهل يملكون الكفاءات الضرورية للإجابة على مختلف تحديات المؤسسة؟، هل هناك توقع ترك عرضي أو دائم للموظفين للمؤسسة مثل عطل الأمومة، والتقاعد؟، وهل يؤثر ذلك على تنظيم العمل؟، وهل هناك تعويض داخلي لضمان القيام بمهام الموظفين الذين تركوا المؤسسة بصفة نهائية؟

هذه الأسئلة تسمح مثلا بتحديد احتياجات التكوين، الكشف عن الاشكاليات المرتبطة بتنظيم العمل.

<sup>1</sup> Planifier ses besoins de main-d'œuvre,P1,

[http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module\\_01\\_Planifier\\_besoins.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_01_Planifier_besoins.pdf) consulté le 22/04/2015 à 15 :14.

<sup>2</sup> [http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module\\_01\\_Planifier\\_besoins.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_01_Planifier_besoins.pdf) , Op cité p3.

<sup>3</sup> Amélie Richard, 2011, P P 7-9,

[http://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/files/guide\\_osez\\_final\\_layout\\_1.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/files/guide_osez_final_layout_1.pdf) consulté le 22/04/2015 à 16: 31.

✓ تحليل المحيط أو البيئة الخارجية للتفكير في التغيرات الدورية التي تحدث بانتظام في سوق العمل وذلك للتوقع والتكيف بسهولة مع التغيرات عن طريق توفير خطة عمل والتدابير التي تلبى الاحتياجات المحددة مسبقاً. وللقيام بالتحليل يجب الإجابة على التساؤلات التالية: هل يوجد تراجع لعدد السكان في المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة؟ هل يمكن مواجهة عراقيل أو تحديات مرتبطة بتوظيف أفراد جدد؟ هل تمثل المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة معدل بطالة منخفض؟ إذا كانت الإجابة نعم، هل يوجد صعوبة في التوظيف؟

إجابات هذه الأسئلة تسهل تحديد العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة في توظيف أفراد جدد والمحافظة على أفرادها. كما أن التحليل يمكن المؤسسة من التحديد الأحسن لمكانتها كموظف.

✓ مقارنة صورة الموارد البشرية بصورة البيئة الخارجية، ومن ثم وضع استراتيجيات ملائمة لواقع المؤسسة، مثلاً إذا كانت المؤسسة تتواجد في منطقة ذات معدل بطالة منخفض ستتمكن من جذب واختيار وتعيين أفراد جدد، وكذلك امتلاك المؤسسة لجزء كبير من قوى عاملة تقترب من سن التقاعد يجعلها تعزز وتدعم توظيف الشباب، وتجدد سياسات عملها لتعزيز الحفاظ على العمال ذوي الخبرات وكذلك تنفيذ استراتيجيات تتجه نحو نقل المعارف للحفاظ على مجمل خبرات هؤلاء العمال في نهاية مساراتهم الوظيفية، باختصار هذه الاستراتيجيات متعددة وهدفها هو الوصول إلى الابتكار من طرف فرق العمل.

إن القيام بهذه الخطوات يضمن للمؤسسة تخطيط موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة وقدرة على الإتيان بالجديد وتحقيق الابتكار بالمؤسسة وبالتالي تطويرها.

3. **توظيف الموارد البشرية:** بعد القيام بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، تأتي الخطوة التالية والمتمثلة في التوظيف والتي تعتبر مهمة جداً كونها تتضمن عملية البحث والتنقيب والاختيار والتعيين للموارد البشرية الكفأة والمؤهلة، والتي تتصف بالتفكير الابتكاري والقدرة على اقتراح الأفكار الخلاقة التي يتم استغلالها لتحويلها إلى ابتكار يفيد المؤسسة ويطورها بمعنى الأفراد المبتكرين الذين يميلون إلى المخاطرة ويتحملون المسؤوليات. كما أن التفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع يمكن أن يحول القيود أو المشاكل التي تبدو أنها تمنع تحقيق الهدف إلى فرصة يتم استثمارها لتحقيقه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص182.



كما أن الحصول على الأفراد المبتكرين وإدماجهم في المؤسسة للاستفادة من كفاءاتهم وخبراتهم هو ما يشكل قيمة المؤسسة، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار لممارسات التوظيف التالية<sup>1</sup>:

✓ توظيف العناصر الشابة، ذات إمكانيات كبيرة، بالأخص في الميادين المفتوحة للمؤسسة.

✓ الإجراءات تكون في غالبية الأحيان غير رسمية ومفتوحة.

✓ أفاق جيدة للوظائف.

✓ يعتبر التوظيف حيوي، فهو يتعلق بجذب أفضل المواهب التي تسهل التطوير السريع للمؤسسة.

✓ كما أن التوظيف يسمح بجذب الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في تطوير سلعتها وخدماتها وإجراءات عملها.

وحتى تتمكن المؤسسة من توظيف الكفاءات التي تحتاجها، عليها أن تقوم باستقطاب الموارد البشرية بالمواصفات التي تحتاجها وذات التأهيل المناسب لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق مختلف المصادر الداخلية والخارجية، بعد ذلك تقوم باختيار وانتقاء الأفراد المناسبين من بين المترشحين وتكمن أهمية الاختيار في أنه يساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مما يساعده في استغلال طاقته وإمكانياته والاستثمار فيها وبالتالي يقوم بالابداع والابتكار في عمله، بعد ذلك يتم إصدار قرار التعيين أي وضع كل شخص في الوظيفة التي تتناسب مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وقدراته.

**4. تنمية الموارد البشرية:** إن تنمية الموارد البشرية تعتبر سياسة مهمة جدا ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية، ذلك أنها تعمل على تطوير مهارات الفرد وقدراته الإبداعية من أجل تحسين أداءه ليقوم بالتجديد والابتكار، وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة"<sup>2</sup>.

ويعتبر التدريب من أهم مداخل ونشاطات تنمية الموارد البشرية فهو يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة عن طبيعة الأعمال الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي تحسين مستوى أدائهم<sup>3</sup>. وهذا ما ينعكس على زيادة قدراتهم على التجديد والابتكار.

<sup>1</sup> Alain Gavand, 2005 ,P 31.

<sup>2</sup> أنظر / بارك نعيمة، 2011، ص 275.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 285.

- ويأثر التدريب على الموارد البشرية وعلى قدرتها على الابتكار من خلال<sup>1</sup>:
- إكساب العمل طرق البحث والابداع من خلال العصف الذهني وغيره من الأساليب؛
  - تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية؛
  - بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق وإستراتيجية المؤسسة؛
  - تقوية الروح المعنوية للأفراد؛
  - تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وترشيد توجهاتهم؛
  - تنمية شعور العاملين بالولاء التنظيمي؛
  - تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل.

5. **تقييم أداء الموارد البشرية:** إن تقييم الأداء يعتبر ضروري لتطوير الموارد البشرية في المؤسسة، فمن جهة يطلع المدير أو المقيم على مشاركة كل موظفيه ويحدد انتظاراته للفترة القادمة بدلالة توجهات المؤسسة، ومن جهة أخرى يدرك الموظف نقاط قوته والعناصر التي يجب عليه تحسينها، وكذا المشاركة في تطويره وبالتالي يصبح الفرد على استعداد أكبر للمشاركة في تقدم المؤسسة عن طريق التجديد والإبداع والابتكار كما أن تقييم الأداء يؤثر بشكل كبير على التعويضات، التكوين، وتطوير المسارات المهنية للموظفين<sup>2</sup>.

إن تقييم الأداء هو عملية أو سيرورة مستمرة لتعبئة الموظفين نحو أداء أمثل. فعلى المدير والموظف أن يتفقا مسبقا على الأهداف التي يجب تحقيقها وعلى معايير التقييم، فعلى طوال السنة هناك متابعة واستجابة لضمان التقدم الملائم<sup>3</sup>.

كما أن تقييم أداء الموارد البشرية له أهمية كبيرة في تشجيعهم على توليد الأفكار الجديدة وعلى الابتكار الذي يساهم في نمو المؤسسة وتطويرها، وذلك من خلال<sup>4</sup> :

✓ الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد؛

<sup>1</sup> فريد خميلي ، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> Evaluation de la Performance de ses employés,

[http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module\\_08\\_Evaluer\\_performance.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_08_Evaluer_performance.pdf) consulté le

24/04/2015 à 14:17, p1.

<sup>3</sup> [http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module\\_08\\_Evaluer\\_performance.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_08_Evaluer_performance.pdf) ,Op cité , p1

<sup>4</sup> طلال نصير، نجم العزاوي، 18-19 ماي 2011، ص13.

- ✓ رفع معنويات العاملين، حيث أن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر الموظفون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير من طرف الإدارة؛
- ✓ يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للموظفين وغير المستغلة، وكذلك رسم خطة للقوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتقديم للمكافآت والحوافز؛
- ✓ تشكل فرصا للموظفين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يريدون الوصول إليه من ترقية وتدرج في السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مرضية؛

6. الأجر والحوافز للموارد البشرية: إن للأجر والحوافز تأثير مهم على أداء الأفراد بالمؤسسة وعلى الجذب والمحافظة على الموارد البشرية الكفأة، وعلى الابتكار الذي تحققه، وكذا على تحقيق الأهداف التنظيمية، وعلى سلوكيات العاملين، فالتحدي هنا يكمن في النجاح في تقديم تعويضات مناسبة وملئمة ومحفزة للموظفين ليقدموا أكثر للمؤسسة من خلال اقتراح الأفكار الجديدة والخلاقة والعمل على الابتكار، وذلك باحترام قدرة المؤسسة على الدفع، فما يشجع أكثر على الإبداع والابتكار ويسانده هو وضع نظام أجر ومكافآت محفز ويقوم على الإعراف والتقدير للأداء الجيد للموظفين. فمختلف الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية تعتبر ذات تأثير كبير ومهم على تحفيز الأفراد في بذل مجهودات كبيرة واستغلال واستثمار طاقاتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم في البحث المستمر عن كل ما يزيد من قيمة المؤسسة من خلال تقديم منتجات ابتكارية.

ولكي تكون الأجر والحوافز مشجعة ومحفزة للموظفين على الابتكار عليها أن تهدف إلى تحقيق مايلي<sup>1</sup>:

- جذب وتوظيف قوى عاملة تستجيب إلى احتياجات المؤسسة؛
- حث الموظفين على العمل بجد والتفوق لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- المحافظة على الموارد البشرية الكفأة؛
- ضمان التعويض العادل بين الفئات الوظيفية المختلفة.

7. تسيير المسار الوظيفي: كل مورد بشري في المؤسسة ينتقل من وظيفة إلى أخرى لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تسيير هذا الانتقال أي تسيير المسار الوظيفي ، حيث تقوم بتخطيط المسار الوظيفي

<sup>1</sup> Rémunérer adéquatement ses employés,

[http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module\\_07\\_Remunerer\\_employes.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_07_Remunerer_employes.pdf) consulté le

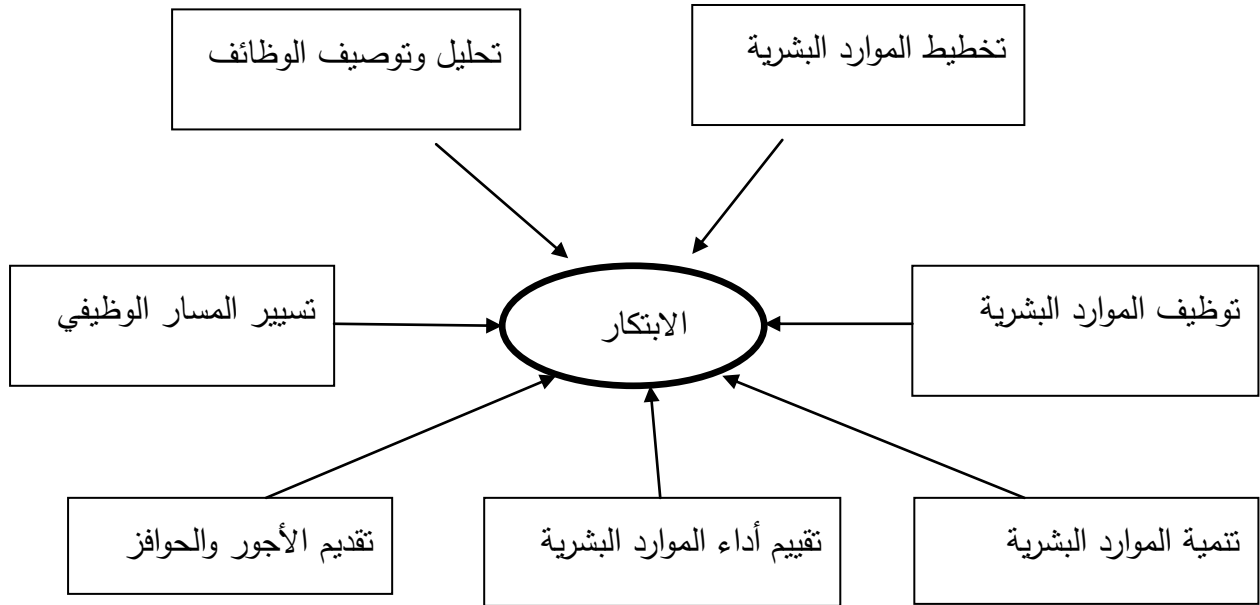
24/04/2015, p2.

بمعنى تحدث توافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها ويتدرجون فيها، وذلك لوضع كل مورد بشري في المكان المناسب لقدراته ومهاراته والذي يسمح له باستغلال طاقاته وإمكانياته بشكل أفضل ليقدم أكثر بمعنى يبدع في عمله وكنتيجة لذلك يقدم هذا المورد البشري ابتكارات جديدة للمؤسسة بما يسمح بتطورها. لذلك فتسيير المسارات الوظيفية للموارد البشرية في المؤسسة له أهمية كبيرة في تشجيع الفرد على الابتكار ويظهر ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- ضمان توفير الكفاءات المتميزة مستقبلا، حيث أن مساعدة الموظفين على صياغة احتياجاتهم وطموحاتهم سيزيد من احتمالات توفر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة في المؤسسة؛
  - مقابلة الطموحات الوظيفية للعاملين، حيث أن الموظفين الشباب يرغبون في السيطرة على مساراتهم الوظيفية، عكس الأجيال السابقة التي كانت تقبل بالمهام التي تحددها لها الإدارة؛
  - الحد من إحباط العاملين، وذلك بإتاحة الفرص لهم لتحقيق طموحاتهم في الواقع العملي؛
  - التقليل من تقادم العمالة، من خلال أنشطة تسيير المسار الوظيفي وخاصة البرامج التدريبية التي تعمل على تطوير قدرات ومهارات الموظفين وذلك للتعامل مع أساليب وطرق العمل الحديثة، وكذا حثهم على تطوير هذه الأساليب أي الإبداع والابتكار في العمل؛
  - مساعدة المؤسسة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لشغل المناصب القيادية، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب؛
  - إن البرنامج الكفاء لتسيير المسار الوظيفي يعتبر استثمارا بالنسبة للمؤسسة، يتطلب مجهودات تظهر نتائجها مستقبلا من خلال زيادة انتاجية العاملين، تحسين المناخ الاجتماعي، زيادة استقرار الموظفين، تهيئة قدرات العاملين اللازمة لشغل مختلف الوظائف، المرونة في تفكير العاملين والقدرة على خلق الأفكار الجديدة والابتكارية.
- ويمكن تلخيص مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية التي تشجع الأفراد على الابتكار في الشكل التالي:

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي ، 2006 ، ص ص 378-379.

الشكل رقم (1،2) : سياسات إدارة الموارد البشرية التي تحفز على الابتكار



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثاني : أهمية إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الابتكار بالمؤسسة

تعتبر الموارد و الكفاءات من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، فهي التي تحقق لها التفوق في ظل المنافسة المفرطة التي يكون فيها التميز والنجاح للأقوى أي للمؤسسات التي تسعى بشكل دائم إلى الابتكار وتقديم الجديد قبل أن يتم تقليدها من طرف المنافسين، والذي يحقق لها هذا هو أهم مورد والذي يتمثل في المورد البشري فقد أصبح من الضروري على المؤسسة امتلاك الكفاءات المطلوبة والاستثمار فيها وتطويرها لتجعل منها كفاءات ابتكارية بمعنى تنمية قدرات الكفاءات في خلق سلع وخدمات جديدة.

### الفرع الأول : أسس مقارنة الموارد والكفاءات

سيتم التطرق إلى أصول مقارنة الموارد والكفاءات، فرضياتها، والمفاهيم المرتبطة بها.

#### 1. أصول مقارنة الموارد والكفاءات

كرست سنوات الثمانينات من القرن العشرين فيما يخص ميدان استراتيجية المؤسسة في سيطرة الاقتصاد الصناعي وتشعباته على مختلف النماذج التي تستند إلى الفرضية القائمة على العلاقة بين الهيكل والسوق، سلوك المؤسسة وأدائها (SCP), (Structure ,comportement , Performance)) بينما في نهاية هذه المرحلة قام بعض المؤلفين (Wernefelt 1984 ,Barney 1991) باقتراح تغيير

هذه الرؤية وذلك لتوضيح مصدر الميزة التنافسية والفارق الموجود في الأداء بين المؤسسات، بفتح الصندوق التنظيمي الأسود، والاهتمام بصفة خاصة بموارد وكفاءات المؤسسة<sup>1</sup>. حيث ظهرت هذه الأخيرة في سنوات التسعينات من القرن الماضي كنتيجة لتكامل مقاربتين، المقاربة المبنية على الموارد « Resources Based View 'RBV' » والتي أسسها (WERNERFELT) سنة 1984، ثم طورها (BARNEY) سنة 1986، والمقاربة المبنية على الكفاءات « Competences Based View » « CBV » انطلاقاً من المقال الذي كتبه كل من (HAMEL & PRAHALAD) و الذي نشر أول مرة في « Harvard Business Review 'HBR' » سنة 1990 حيث أعلنوا بشكل واضح أنها أفضل وسيلة لوضع استراتيجيات ناجحة ومرحة يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها لتتجح في الصناعة<sup>2</sup>. إن هذه المقاربة الجديدة في الاستراتيجية والتي يسميها البعض المقاربة المبنية على الموارد « Resources Based View 'RBV' » تركز على فكرة أن الأداء المتميز للمؤسسة يتضح من خلال الموارد والكفاءات التي لها خصائص متميزة أي صعبة التقليد.

إن جذور مقاربة الموارد والكفاءات تعود إلى الباحثة (Edith PENROSE) حيث قامت بنشر كتابها « The Theory of the Growth of the Firm » في 1959، والذي يعتبره الكثير من الباحثين في الاستراتيجية كمصدر الهام أدى إلى انطلاق هذه المقاربة، ومن وجهة نظر الاقتصاد فإن دور موارد المؤسسة يرجع إلى أصول قديمة، والمقاربة المبنية على الموارد تجد أصولها في كل من "قانون المنافذ" « loi des débouché » للباحث (Jeu-Baptiste SAY, 1803) حيث ينص هذا القانون على أن الانتاج هو الذي يخلق الطلب على المنتجات تلقائياً، أي أن انتاج المؤسسة لسلع معينة يجد دائماً منفذاً له، كما يتيح لها منافذ جديدة لمنتجات أخرى. وكذلك في نظرية الربيع ل (David RICARDO) 1817 الذي بين أن امتلاك واستعمال مورد أو مجموعة من الموارد النادرة والإستراتيجية والتي يكون عرضها محدود وصعب التقليد، تنتج لمالكها ريع دائم. ثم تبلورت نفس الفكرة لدى رواد الفكر الاقتصادي الحديث حيث أن كل من (PENROSE, 1959) و (SCHUMPETER, 1934) لاحظا أن الأداء العالي والمرتفع للمؤسسة لا يرتبط ضرورة باختيارها لصناعة جذابة ولكن بإستراتيجية متميزة تركز على موارد منفردة ونادرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Laurent Renard, et autres , 2007 , p 13 .

<sup>2</sup> حميش كهينة ، 2014 ، ص 65.

<sup>3</sup> Lionel Maltese ,2004, P 14 .

في 1984 قام كل من ( WERNERFELT ) و ( RUMELT ) بتطوير المقاربة المبنية على الموارد، حيث أن ( WERNERFELT ) هو أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد في مقاله « Strategic Management Journal » ولكنه لم يحصل على الشهرة مباشرة بعد النشر وترتكز فكرته حول اقتراح مقارنة تسمح بدراسة الاختلافات بين المؤسسات، و ( RUMELT ) الذي اهتم بالتنسيق الداخلي للموارد والعلاقات بينها. كما رأينا سابقا، فإن المقال المؤسس لمقاربة الموارد سنة 1984 لم يتم ذكره حتى نهاية سنوات الثمانينات وبداية التسعينات أين استأنف العديد من المؤلفين بعض أفكار ( WERNERFELT ) محاولين تقديم مساهمات مفاهيمية، ونذكر منهم: ( Dierickx & Cool 1989 )<sup>1</sup> , Prahalad & Hamel 1990, Barney 1991 , Grant 1991

وفي 1986 ظهر ( Jay Brayan BARNEY ) ليؤكد و يكمل ما جاء به ( WERNERFELT ) ولتطوير فكرته قدم تعريفا أكثر دقة لموارد المؤسسة، و صنفها إلى ثلاثة أصناف هي: موارد رأس المال المادي (التكنولوجيا ، المعدات والتجهيزات ، المواد الخام... إلخ ) ، موارد رأس المال البشري ( التدريب، الخبرة، العلاقات... إلخ ) ، موارد رأس المال التنظيمي ( هيكل التدوين structure de reporting ، التخطيط الرسمي وغير الرسمي، نظام الرقابة والتنسيق... إلخ )<sup>2</sup>. وتكمن مساهمة ( BARNEY ) في اقتراح نموذج يضم خصائص ضرورية لموارد المؤسسة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتتمثل هذه الخصائص في<sup>3</sup>:

- القيمة Valeur: يجب أن يكون للمورد قيمة إذا سمح للمؤسسة باستغلال الفرص والحد من التهديدات.
- الندرة Rareté: يجب أن يكون المورد نادرا، إذا لم يمتلك من طرف العديد من المنافسين الحاليين والمحتملين.
- عدم التقليد Inimitabilité: يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد من طرف المنافسين الحاليين والمحتملين.
- عدم الاحلال Non-Substituabilité : تقل القيمة الاستراتيجية للمورد، إذا كان يمكن المنافس من الحصول على نفس التميز باستخدام موردا احلاليا.

<sup>1</sup> Lionel Maltese , Op cité , p p 16 -18 .

<sup>2</sup> أنظر / حميش كهينة ، مرجع سابق ، ص 73.

<sup>3</sup> خليد عائشة ، 2014، ص 49.

وفي سنة 2006 عوض (BARNEY) نموذج (VRIN) أي النموذج السابق بنموذج (VRIO) وذلك بإدخال بعض التعديلات عليه، حيث جمع خاصيتي عدم التقليد وعدم الإحلال للمورد في خاصية واحدة، وإدخال خاصية التنظيم « Organisation » للمورد الذي يسمح بتحقيق التميز التنافسي أي الذي لديه امكانيات استراتيجية، وتنظيم الموارد وهيكلتها يعني اتخاذ التدابير والإجراءات التي تجعل المورد ذو القيمة والنادر صعب التقليد من قبل المنافسين<sup>1</sup>.

إن المقاربة المبنية على الموارد قد طرحت الكثير من التساؤلات في بداية سنوات التسعينات (1990)، لذلك قام (GRANT) في 1991 باقتراح مقارنة عملية إجرائية لمقاربة الموارد تتمثل في خمسة خطوات بغرض صياغة استراتيجية وتجسيد نظرية الموارد والكفاءات، حيث عكس التحليل الاستراتيجي السائد آنذاك (حسب المقاربة الهيكلية) والمتمثل في اختيار السوق أولاً، ومن ثم البحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، واستبدالها بمقاربة أخرى، والتي تقوم على أن المؤسسة تحدد الموارد الاستراتيجية التي تملكها أولاً ثم تحدد الأسواق الممكن استغلالها لتحقيق أرباح كبيرة ودائمة. وتلك الخطوات تمثل في<sup>2</sup>:

1. التحديد والتصنيف لموارد المؤسسة، ومن ثم تقييم نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين بغرض التعرف على الفرص المتاحة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل للموارد.
2. تحديد وتقييم كفاءات المؤسسة من خلال طرح التساؤل التالي: " ما الذي تقوم به المؤسسة أفضل من منافسيها؟"، وتحديد مساهمة كل مورد في تركيب الكفاءات.
3. تقييم مدى قدرة الموارد والكفاءات على تحقيق الأرباح والعوائد وتعتمد المؤسسة في ذلك على عاملين هما مدى قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وكذلك قدرتها على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها.
4. اختيار الاستراتيجية التي تسمح بالاستغلال والاستثمار الأمثل لموارد وكفاءات المؤسسة وذلك في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة.
5. تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيفية تقليل نقاط الضعف فيها لتطويرها وتعزيزها، وذلك من خلال تجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون موارد المؤسسة، بهدف تطوير الميزة التنافسية وزيادة الفرص الاستراتيجية.

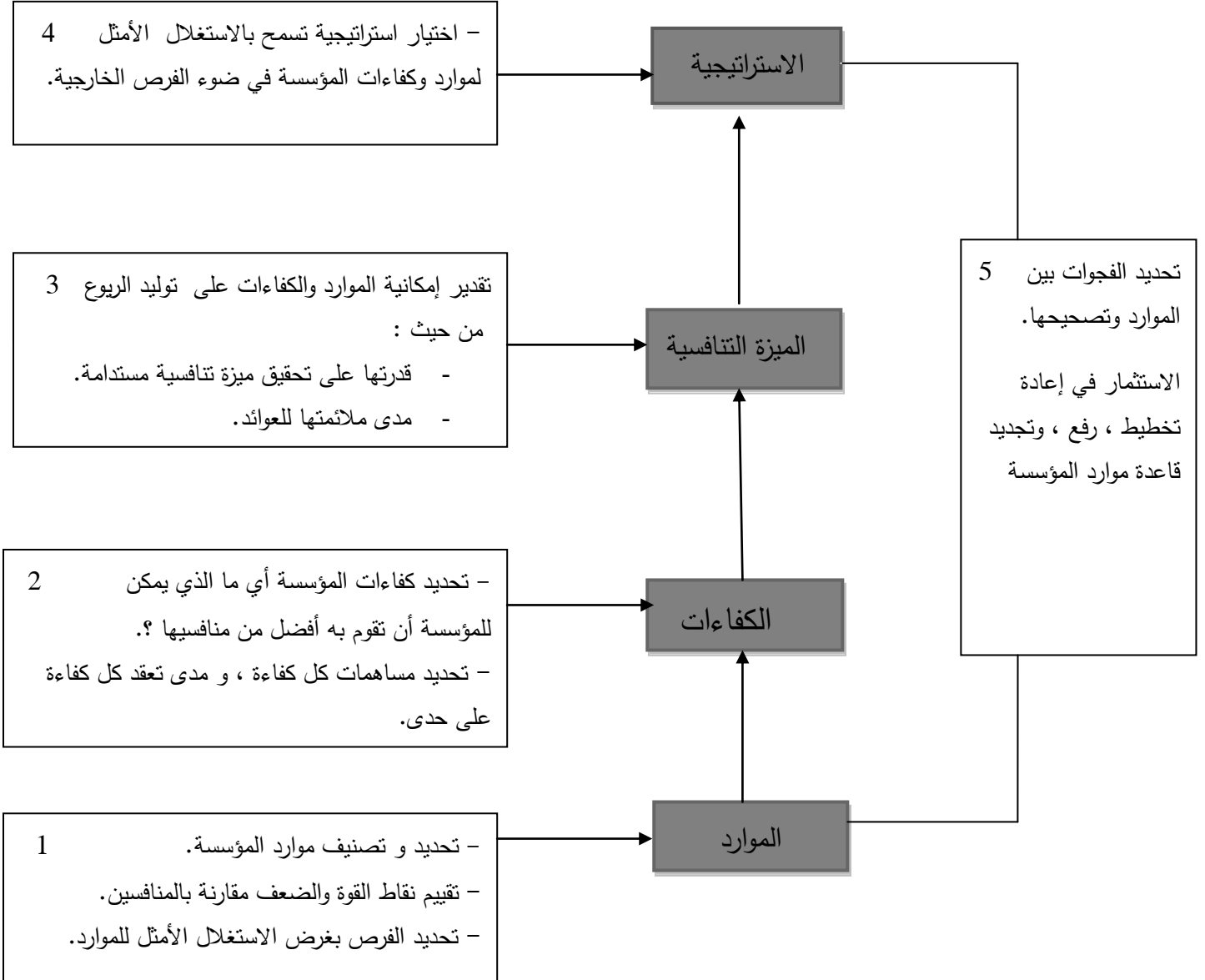
<sup>1</sup> خلود عائشة، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> Lionel Maltese , Op cité , P 20 .



والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2، 2) : خطوات تجسيد نظرية الموارد والكفاءات وفق « GRANT »



Source : Lionel Maltese ,2004, P 20

## 2. فرضيات مقارنة الموارد الكفاءات:

تقوم مقارنة الموارد على العلاقة بين الخصائص الداخلية للمؤسسة وأدائها وذلك بالاستناد إلى فرضيتين أساسيتين اقترحهما ( BARNEY ) سنة 1991، حيث يرى أن الموارد الاستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة هي موارد غير متجانسة وثابتة ، وتتمثل الفرضيتين في<sup>1</sup> :

- التباين النسبي للموارد : إن مقارنة الموارد والكفاءات تعتبر أن المؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة ليس لها نفس السلوك ولا نفس مستوى الأداء وهذا راجع لعدم تجانس مواردها، حيث أن المؤسسات التابعة لنفس القطاع يمكن أن تكون لها موارد متباينة، أي أن الموارد يمكن أن تتميز نسبيا من مؤسسة إلى أخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع. ومنه فإن الموارد المالية ، التكنولوجية ، شهرة المؤسسة وغيرها تمثل متغيرات قابلة للتباين من مؤسسة لأخرى.
- نسبية حركية الموارد : إن التنوع والاختلاف في الأداء راجع إلى نسبة حركية الموارد، لأن حركية الموارد تعتبر نسبية وليست مطلقة ومستمرة وذلك لتنوع أصحاب المصلحة داخل الصناعة، وهذا يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستديما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل. فمثلا إذا كان بالإمكان نقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى، فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

## 3. المفاهيم المرتبطة بمقاربة الموارد والكفاءات:

يفرض الدور المفتاحي الذي تلعبه الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، والأصول غير الملموسة بصفة خاصة، توضيح مختلف المصطلحات المستخدمة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية عامة، ومقاربة الموارد والكفاءات خاصة. كما يجب التمييز بين هذه المصطلحات<sup>2</sup> :

- المدخلات « Les inputs » : وتتعلق بعوامل انتاج عامة تشتريها المؤسسة، وتتواجد في سوق معين أين يتم تداولها، كما أن هذه المدخلات ليست خاصة بمؤسسة معينة، ويمكن أن يتعلق الأمر بمادة أولية، أو مثلا يد عاملة (générique).

<sup>1</sup> حميش كهينة ، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> Jean-Luc Arrègle, N°160, 2006 ,P 244.

- الموارد « Les ressources » : وهي أصول خاصة بالمؤسسة، ولا يوجد أسواق تتداول فيها، يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة ويتم إنشائها انطلاقاً من مدخلات تحولها المؤسسة إلى أصول خاصة. كما لها تصنيفات سيتم التطرق لها لاحقاً.
- الكفاءات « Les compétences » : تتمثل في الروتينيات التنظيمية والتي تتشكل عبر مختلف النشاطات. بصفة عامة الكفاءات هي مفهوم نظامي ينتج عن طريق التفاعل بين تكنولوجيا معينة، التعلم الجماعي، والسيرورات التنظيمية. وهي تسمح بخلق موارد جديدة للمؤسسة، كما انها ليست بديل للموارد ولكنها تسهل أو تمكن من تطويرها وتراكمها.
- الكفاءات المحورية « Les compétences fondamentales » : والتي تعتبر ضرورية ودرجة لاستمرارية المؤسسة، وتتمثل في المعرفة الجماعية للمؤسسة « Savoir collectif » وخاصة كيفية التنسيق بين مختلف المعارف العملية والانتاجية أي المهارات « Savoir-faire » ودمج عدة مستويات من التكنولوجيا.
- القدرات الديناميكية « Les capacités dynamiques » : وتتمثل في قدرات المؤسسة للتجديد، الرفع، وتكييف قدراتها الاستراتيجية. كما هو الحال بالنسبة لموارد المؤسسة، الكفاءات أيضاً يجب تطويرها. فالقدرات الديناميكية تسمح بهذا التطور وتضمن تطور المؤسسة على المدى الطويل. ويمكن تجميعها في أربعة فئات :
  - ✓ التعلم الذي يسمح بخلق الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من خبرات المؤسسة أو الخبرات الفردية.
  - ✓ الابتكار الذي يستعمل الكفاءات الاستراتيجية الحالية لخلق أخرى جديدة عن طريق توليفها ومزجها أو استعمالها بصفة خلاقية.
  - ✓ تحديد القدرات « Les aptitudes » والتي تتمثل في سيرورة تطور مستمر. حيث تسمح بالنتبؤ بشكل صحيح للطريقة التي يتم بها تطوير الكفاءات.
  - ✓ الحفاظ على الكفاءات الاستراتيجية والتي يجب أن تبقى ملكاً للمؤسسة وذلك من خلال حمايتها.

كما قام كل من ( Black & Boal ) بتعريف مصطلحي "الأصول" و"العوامل" ، حيث تعبر الأصول « actifs » عن كل ما تملكه المؤسسة، أما العوامل « facteurs » فتضم الحياة و/أو السيطرة<sup>1</sup>.

إن الموارد والكفاءات قد حظيت بالعديد من التعاريف، وذلك لأهميتها ضمن المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، وسنذكر فيما يلي البعض منها:

يعتبر كل من ( Amit & Schoemaker ) الموارد كمخزون من العوامل المتاحة أمام المؤسسة والتي تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية، حيث يتم تحويلها إلى سلع نهائية أو خدمات، وذلك من خلال استخدام أنواع مختلفة من العوامل كالتيكنولوجيا، نظم المعلومات... إلخ . أما الكفاءات فيعتبرها الباحثان قدرة المؤسسة على توزيع الموارد ومزجها، أو بعبارة أخرى هي وسيط من إنتاج المؤسسة يسمح بزيادة إنتاجية مواردها<sup>2</sup>.

كما يعرف ( Grant, 1991 ) الموارد كعوامل (مدخلات ) لعملية انتاج.

ويمكن اعتماد التعريفين اللذين قدمهما كل من ( Wernerfelt, 1984 ) و ( Barney , 1991 ) للموارد حيث يرى الأول أن الموارد هي كل الأصول الملموسة أو غير الملموسة المرتبطة بالمؤسسة بصفة شبه دائمة والتي يمكن أن تمثل نقطة قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة. والثاني فيعتبرها كل الأصول، القدرات، العمليات والسيرورات التنظيمية، السمات، المعلومات، المعارف... إلخ ، التي تراقبها المؤسسة والتي تسمح لها بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز ورفع أداءها<sup>3</sup>.

تعرف الكفاءات بأنها "النشاطات والسيرورات والعمليات التي عن طريقها تقوم المؤسسة بنشر « déployer » مواردها"<sup>4</sup>.

وتعرف الكفاءات حسب ( Grant ) بأنها "عملية مزج مجموعة من الموارد وهذا باشارك عامل التعلم، والذي يحدث بالتكرار والتجربة، وعليه تعتبر عملية مزج هذه الموارد شكل من أشكال التعلم التنظيمي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أنظر / حميش كهينة ، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> Mohamed Akli Achabou , 2008, p48.

<sup>3</sup> Lionel Maltese, OP-cité , p 26.

<sup>4</sup> Gerry Johnson, et autres , 2005 , P142.

<sup>5</sup> أنظر / خليل عائشة ، مرجع سابق، ص 49.

إن الكفاءات من ناحية إدارة الموارد البشرية هي القدرة على استغلال المعارف المكتسبة (نظرية ، عملية وسلوكية ) والمواقف الشخصية لتطبيقها في إنجاز نشاط أو عملية معينة وتحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>. والكفاءات من خلال مقارنة الموارد البشرية فإنها تتكون على المستوى الفردي من ثلاث عناصر هي : المعارف النظرية، المعارف العملية، والمعارف السلوكية، فهي بالتالي تشترك في وضع ثلاث أبعاد للكفاءة<sup>2</sup> :

- المعارف النظرية « Savoirs »: وتمثل مجموع مهيكّل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.
- المعارف العملية « Savoir-faire »: هي القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، و تتكون المعارف العملية بالتجربة.
- المعارف السلوكية « Savoir-être »: تمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، المواقف.

#### 4. تصنيفات الموارد والكفاءات:

تعددت تصنيفات الموارد فكل باحث يضع تصنيف معين، حيث يرى ( Barney,2006) أن موارد المؤسسة يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات<sup>3</sup>:

- ✓ رأسمال مادي : يتضمن التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، المعدات، المواد الأولية...إلخ.
- ✓ رأسمال بشري : يتضمن التدريب، خبرات المسيرين والموظفين، العلاقات و الاتصالات...إلخ.
- ✓ رأسمال تنظيمي : يشمل خصائص فرق العمل في المؤسسة مثل: الثقافة، التخطيط، التوجيه، الاتصال بين الأفراد...إلخ .

وهناك من يصنفها إلى<sup>4</sup> :

- ✓ أصول مادية : مثل المعدات، المباني أو القدرة على الانتاج...إلخ.

<sup>1</sup> أنظر / خليل عائشة، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صولح ، جوان 2010 ، ص 51.

<sup>3</sup> أنظر / حميش كهينة ، مرجع سابق ، ص 83.

<sup>4</sup> Gerry Johnson, et autres ,Op cite , p142.

✓ أصول مالية : وتتضمن كل مصادر السيولة أي تسيير الخزينة، تسيير الديون، وجودة العلاقة مع الممولين (المساهمين، البنوك...إلخ).

✓ رأسمال بشري : عدد الموظفين داخل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار للموارد غير الملموسة والتي تتشكل عبر مختلف المعارف والمهارات الموجودة، أي معارفهم، مهاراتهم، وقدرتهم على الابتكار...إلخ.

✓ رأسمال فكري : و يمثل أهم الموارد غير الملموسة للمؤسسة، و يضم براءات الاختراع، حقوق الملكية، العلامات التجارية، أنظمة التسيير، قواعد بيانات الزبائن، العلاقات مع الشركاء...إلخ.

أما ( C.Hofer & D.Schendel ) فيصنفان الموارد إلى خمسة فئات : المالية ( التدفقات المالية المتاحة...إلخ)، البشرية (عدد الأجراء، مستوى مؤهلاتهم...)، المادية ( أماكن الإنتاج، الآلات المتاحة، المخزون...)، التنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة، الإجراءات...)، التكنولوجية (معارف عملية، براءات الاختراع...)، كما أضاف ( Grant ) فئة سادسة وهي السمعة، وأبرز أهمية الموارد غير الملموسة<sup>1</sup>.

بالنسبة للكفاءات فقد تعددت تصنيفاتها كذلك إلا أن مضمونها واحد ، وسنذكر التصنيف حسب المستوى الذي قدمته ( Cecile Dejoux ) :

- المستوى الفردي : يوافق الكفاءات الفردية والتي تمثل مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها ، وكذلك المعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة<sup>2</sup>. ويمكن ملاحظتها أثناء الوضعية المهنية، حيث أن الكفاءة الفردية يؤخذ بها دائما في إطار موقف معين، وتتطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم. بمعنى لا يمكن ملاحظته و تقييمه بالاستناد إلى صفات وخصائص معينة متعلقة بمنصب معين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Dominique Puthod, Catherine Thévenard, p p 2-3 , <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download> consulté le 14/04/2015 à 13:16 .

<sup>2</sup> أنظر / كمال منصور ، سماح صولح ، مرجع سابق، ص 52.

<sup>3</sup> حميش كهينة ، مرجع سابق، ص 85.

- الكفاءات الجماعية: هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الحركية والتفاعل القوي بين أعضاء المجموعة<sup>1</sup>. فالكفاءات الجماعية تتميز بطريقة التفاعل داخل أعضاء المجموعة وكذلك الاتصال بينهم، فالكفاءات الفردية لا تكفي لوحدها بل يجب التعاون بينهم لتنفيذ المهام المسندة إليهم.

- الكفاءات التنظيمية : تسمى أيضا بكفاءات المؤسسة وهي عبارة عن موارد معظمها غير ملموس<sup>2</sup>. أما بالنسبة ل ( Teece Pisano & Shuen ) فإن الكفاءات التنظيمية تمثل مجموع الموارد الفردية والجماعية التي تسمح بتحقيق نشاط مكون من روتينيات تنظيمية ومن عمليات<sup>3</sup>.

وحتى تكون الكفاءات التنظيمية محورية ، يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص قدمها ( Hamel & Prahalad ) و هي<sup>4</sup>:

- توفير إمكانية الدخول نحو عدد متنوع من الأسواق.
- المساهمة الهامة في تحقيق القيمة المدركة لدى زبائن المنتج النهائي.
- صعوبة تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة<sup>5</sup>.

#### الفرع الثاني : ادارة الكفاءات في خدمة الابتكار

يرجع تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية والمحافظة عليها إلى قدرتها على معرفة تجديد وإدماج كفاءاتها وكذلك تطوير كفاءات جديدة. فعملية تكوين منتج جديد أو سيرورة جديدة تتطلب التحديد والبحث عن الكفاءات الضرورية لتطوير ونجاح ابتكار معين<sup>6</sup>.

منذ سنوات التسعينات 1990 وإدارة الكفاءات تحظى باهتمام متزايد من طرف الباحثين والممارسين. حيث أن مفهوم الكفاءة يحدد بأنه قدرة الفرد، الجماعة، أو المؤسسة على تعبئة وتوليف الموارد (المعارف، المهارات والسلوكيات)، من أجل تطبيق نشاط أو عملية معينة. وانطلاقا من ذلك يحدد مفهوم إدارة

<sup>1</sup> أنظر / كمال منصور ، سماح صولح، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> Cécile Dejoux , 2000, P 371.

<sup>3</sup> حميش كهينة ، مرجع سابق،ص 86.

<sup>4</sup> خليد عائشة ، مرجع سابق، ص 49.

<sup>5</sup> مباركة سواكري، 2008، ص 24.

<sup>6</sup> Sabrina Loufrani–Fedida, Bénédicte Aldebert, Article, N°89, 2013, P56.

الكفاءات بأنه "مجموع ممارسات أو إجراءات (actions) إدارية (مناجيرية) تتخذها المؤسسة لإدارة وتطوير كفاءاتها"<sup>1</sup>.

وتعرف إدارة الكفاءات حسب ( Boyé & Ropert,1994 ) بأنها "القدرة على تطبيق المعارف والسلوكيات الضرورية للقيام بالمهام المطلوبة بدلالة المشاركة المنتظرة من طرف المؤسسة، وذلك في محيط معين"<sup>2</sup>.

كما عرفت إدارة الكفاءات بأنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"<sup>3</sup>.

كما تعرف ( F.Kerlan ) إدارة الكفاءات بأنها: "تتمثل في الطرق والمناهج التي تهتم بتطوير وتنمية القدرات الفردية"<sup>4</sup>.

و تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق مايلي<sup>5</sup> :

- ✓ تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- ✓ الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- ✓ إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛
- ✓ تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.

إن إدارة الكفاءات تمر بمراحل معينة فهي تشكل سيرورة منظمة تهدف إلى المتابعة والاهتمام بالكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال توظيفها وتطوير قدراتها ومهاراتها وذلك لدفعها إلى الابتكار باعتبارها مصدر التميز للمؤسسة والمورد الذي يحقق لها القيمة المضافة، وسيرورة إدارة الكفاءات تتكون من أربعة خطوات: توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، أجور الكفاءات.

**1. توظيف الكفاءات:** إن توظيف الكفاءات في المؤسسة يشمل ثلاث مراحل وهي : تخطيط الكفاءات، استقطابها وتعيينها.

**1.1 تخطيط الكفاءات:** إن تخطيط الكفاءات يمثل ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد الكفاءات

<sup>1</sup> Sabrina Loufrani–Fedida,N°79 , 2011, P 25.

<sup>2</sup> Amina Amari Cherif, 2008, P 36.

<sup>3</sup> أنظر / بن جدو محمد الأمين، 2013، ص 13.

<sup>4</sup> أنظر / سليمان عائشة، 2011، ص 92.

<sup>5</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 14.



المطلوبة بمعنى إعداد قائمة الكفاءات المطلوبة للإجابة على المتطلبات الحالية والمستقبلية، ثم تحديد الكفاءات المتاحة أو المكتسبة من خلال تقييم الكفاءات الذي يستند على المعطيات الفردية الناتجة عن المقابلة، الاستبيان، الملاحظة، أو استنادا إلى الوثائق مثل الشهادات، المؤهلات،.... بعد ذلك يتم تقييم الفجوات بمعنى مدى مطابقة الكفاءات المتاحة مع الكفاءات المطلوبة<sup>1</sup>. وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد<sup>2</sup>.

**1.2 استقطاب الكفاءات:** بعد القيام بنشاط تخطيط الكفاءات وتحديد المؤسسة لاحتياجاتها منها كما ونوعا، يأتي نشاط آخر وهو استقطاب الكفاءات ويتضمن جذب أفراد جدد أو من داخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة فيها، بالعدد والنوع المطلوب وفي الوقت المناسب. ويتم ذلك من خلال تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على الكفاءات، وكذا استكشاف مصادر جديدة والعمل على تحسين تلك المصادر بشكل مستمر، بهدف الحصول على أفضل الكفاءات، وهذه المصادر تتمثل في المصادر الداخلية مثل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات... وغيرها، والمصادر الخارجية مثل الإعلان، الجامعات والمعاهد، وكالات التوظيف الخاصة، مكاتب العمل الحكومية... إلخ<sup>3</sup>.

**1.3 التعيين:** بعد القيام بنشاط استقطاب الكفاءات بالكم والنوع المطلوب يتم إخضاعها لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوصات التي تؤدي إلى معرفة قدراتها الشخصية والمهنية ومدى مطابقتها لما هو مطلوب، وذلك للتمكن من ترتيبهم حسب ملاءمتهم لشغل الوظائف الشاغرة<sup>4</sup>، بعد ذلك يتم اختيار الأكفاء ووضعهم في المكان المناسب حتى يتمكنوا من استغلال طاقاتهم ومهاراتهم والاستثمار فيها وتطويرها، وبذلك تتمكن كل كفاءة من الكفاءات بتقديم الجديد والابتكار الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة. إن المؤسسات المتطورة والناجحة هي التي تملك طاقات (Des potentiels) وكفاءات مبدعة ومبتكرة، لذلك فإن القيام بالتخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين كأشطة بالطريقة السليمة والصحيحة والمناسبة تؤدي إلى الحصول على أكفاء الموارد البشرية التي تميل إلى الابتكار وتملك رغبة وطاقات هائلة لتطوير المؤسسة وجعلها مؤسسة ابتكارية.

<sup>1</sup> Audace Olaba, 2014, p177-178.

<sup>2</sup> أنظر / بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 22-23.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 23.

**2. تقييم الكفاءات:** يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات لأنها تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في كفاءات المؤسسة، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، والأدوات المستعملة في التقييم.

### 1.2 مقاربات تقييم الكفاءات: تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيمايلي<sup>1</sup>:

✓ مقارنة المعارف النظرية: يتمثل التقييم في هذه المقاربة من خلال المعارف النظرية، وذلك عن طريق المقارنة بين المعارف التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة ليست مستخدمة بشكل واسع وذلك لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد الكفاءة؛

✓ مقارنة المعارف العملية: يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، ذلك لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولكن يجب ملاحظتها لمعرفةها؛

✓ مقارنة المعارف السلوكية: يتم التقييم وفقا لهذه المقاربة تبعا لمعايير اجتماعية تعتمد على البعد السلوكي للفرد، لذلك فهي تعد غامضة وغير واضحة، كما أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل عملية تقييم مساهمة الفرد التي تمثل نتيجة توليفة من الموارد، وحسب هذه المقاربة فإن أداء المؤسسة يقوم على السلوكيات الفردية والجماعية المطورة؛

✓ المقاربة الإدراكية (Cognitive): فكرة هذه المقاربة هي أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، بمعنى إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها يتم تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

### 3.2 أدوات تقييم الكفاءات: توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات نذكر منها:

• مقابلة النشاط السنوية: يتم تطبيق هذه الأداة في التقييم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، حيث تتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة حيث أنها تهتم بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، هذه الطريقة أصبحت كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال

<sup>1</sup> كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 60-61.

إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في المقابلات السنوية للنشاط، وهذا ما يسمح لهم بتكوين ارتباط بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات<sup>1</sup>.

- المرافقة الميدانية (L'accompagnement terrain) أو (Le coaching): هذه الأداة تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات الفريق ومساعدتهم على التطور، ويتم الاعتماد فيها على مرجعية كفاءات محددة، كما تسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين<sup>2</sup>.

- مرجعية الكفاءات (Référentiel de compétences): وهي الوسيلة التي تسمح بالتعرف على الكفاءات التي يتطلبها منصب العمل، وبواسطتها نستطيع قياس الفارق بين ما يتطلبه منصب العمل وما يحمله العامل من كفاءات<sup>3</sup>. وتمكن أهمية هذه الأداة في أنها تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتوظيف، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، أي أنها نقطة ارتكاز لدراسة التوظيف والموارد البشرية للمؤسسة، كما أنها تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية<sup>4</sup>.

- طريقة مركز التقييم (Assessment center): وتعرف بأنها "عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات مثل المحاكاة، ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم،... وغيرها"<sup>5</sup>.

**3. تطوير الكفاءات:** ويقصد بتطوير الكفاءات تنمية المعارف والمهارات للأفراد العاملين في المؤسسة والهدف منها هو "تحديد وتطبيق الإجراءات بما فيها إجراءات التكوين والتي تسمح بتخفيض الفجوات أو الفروقات الملاحظة من خلال عملية التقييم"<sup>6</sup>.

**3. 1 أساليب تطوير الكفاءات:** سنذكر بعض أساليب تطوير الكفاءات والمتمثلة في<sup>7</sup>:

- التكوين المرتكز على الكفاءات: حيث أن هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكساب سلوكيات

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> كمال منصورى، سماح صولح، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> أنظر / الطيب بوسافل، 2011، ص 32.

<sup>4</sup> أنظر / بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 25.

<sup>5</sup> أنظر / كمال منصورى، سماح صولح، مرجع سابق، ص 62.

<sup>6</sup> Audace Olaba , Op cité, p178.

<sup>7</sup> كمال منصورى، سماح صولح، مرجع سابق، ص 63.

خاصة، ويعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما أن هذا الأسلوب يستعمل من قبل مكونين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة المكونين من معاونين مهمتهم تطوير نفس الكفاءة مثل قدرة القرار، أو متعاونين مهمتهم تطوير نقاط مختلفة، فمثلا البعض منهم يحاول تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

• التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: إن مدربي الكفاءات يقومون بملاحظة السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

**4. أجور الكفاءات:** سابقا كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، ومؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، كما أن عمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، وبما أن هيكله المؤسسات قد تغيرت وصيغ العمل أصبحت أكثر مرونة وظهور ما يسمى بفرق العمل الذين يتقاسمون المسؤوليات ويسعون إلى تحقيق الأهداف المسطرة كما أن مساهمتهم تخضع للقياس، إذن فهم يضعون كل قدراتهم وكفاءاتهم في القيام بالعمل، ومنه نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة وبين الأفراد من جهة أخرى، و بالتالي فالرواتب لم تعد ترتبط فقط بتقديم الخدمات ولكن ترتبط أيضا بالكفاءات<sup>1</sup>.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات، ويتوقع إرفاق الكفاءات في<sup>2</sup> :

- ✓ الأجر القاعدي.
- ✓ الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية...).
- ✓ المميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة...).
- ✓ احتمالات التطوير ، ومرونة العمل،... إلخ.
- كما أن هناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الرواتب على أساس الكفاءات وهي<sup>3</sup> :
- ✓ أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة فيما يتعلق بهيكله النظام الجديد.
- ✓ قاعدة تأييد كافية، لكن الإطارات مسؤولين أيضا عن تطبيق النظام بطريقة احترافية.
- ✓ مواصفات كفاءات واضحة.
- ✓ أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات.

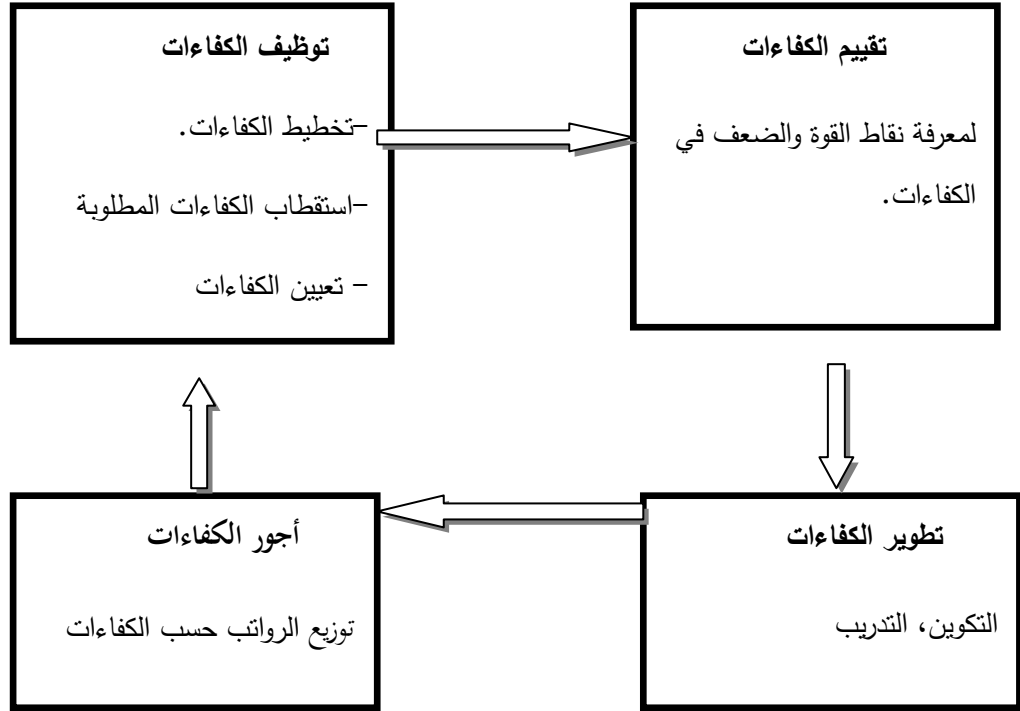
<sup>1</sup> كمال منصورى ، سماح صولح ، مرجع سابق ، ص ص 64-65.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 65.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 65.

- ✓ إمكانية تطوير الأفراد أفقياً في مهتهم وليس فقط عمودياً واكتشاف طرق مختلفة.
- ✓ إرادة المؤسسة في وضع نظام رواتب معين.
- ✓ وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات. وفيما يلي شكل توضيحي يلخص سيرورة إدارة الكفاءات

الشكل رقم (2، 3): سيرورة إدارة الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن أن نستخلص أن توظيف الكفاءات، تقييمها، تطويرها، وتنفيذ الأجور حسب الكفاءات تمثل أنشطة لسيرورة منظمة لإدارة الكفاءات تسمح باكتساب الموارد البشرية المتميزة والمبدعة التي تقوم بابتكار سلع وخدمات وكذلك طرق عمل جديدة، وذلك لتطوير المؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية.

### المطلب الثالث : أهمية تعزيز المواهب كمدخل لتحقيق الابتكار بالمؤسسة

تعتبر المؤسسات اليوم بأنها قد أصبحت واعية أن امتلاكها لأفضل المواهب ضروري لنجاحها في ظل المنافسة التي تواجهها، لذلك يجب على المؤسسة الحصول على أفراد موهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم

باعتبارهم مورد هام لتحقيق أفضل نتائج ممكنة<sup>1</sup>. كما أن لهذه المواهب دور مهم جدا في تطوير الابتكار بالمؤسسة، باعتبارها المورد الذي تعتمد عليه المؤسسات في الاتيان بكل جديد وبالأفكار الخلاقة التي تؤدي إلى تقديم منتجات جديدة.

إن مفهوم المواهب قد أطلق من طرف مكتب عمل مستشارين (McKinsey) المتخصص في إشكاليات الموارد البشرية من خلال دراستهم لحرب المواهب، حيث أن مصطلح المواهب والنظرية الخاصة به قد ظهرا في سنوات 2000، في سياق عجز لليد العاملة المؤهلة، العولمة التي أدت إلى المنافسة المفرطة، وارتفاع وزن الابتكار في المنتجات... إلخ، كل هذه الظواهر أدت إلى خلق ظروف تتجه إلى تعزيز متطلبات الكفاءة وإشراك الأجراء<sup>2</sup>.

### الفرع الأول : مفهوم المواهب

تطور مفهوم المواهب عبر الزمن منذ ظهوره لأول مرة، ولقد حاولت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من تحديد معنى واضح لمصطلح الموهبة والأفراد الموهوبين إلا أن هناك اختلافات واضحة بين الباحثين في هذا المجال.

#### 1. تعريف المواهب:

إن هذا المصطلح قد عرف في القواميس فمثلا<sup>3</sup>:

قاموس « Le ROBERT » قد عرف الموهبة على أنها: "تصرف طبيعي أو مكتسب للنجاح في شيء ما". أو أنها " قدرة متميزة في الميدان الفكري أو الفني ". أو أنها " موهبة أدبية أو فنية لشخص ما موجودة في سماته الشخصية ".

قاموس « Le Larousse » الذي عرف الموهبة بأنها " قدرة خاصة لفعل شيء ما، كفاءة متميزة في الميدان الفني والأدبي ".

<sup>1</sup> Richard S.Wellins , et autres , [https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement\\_wp\\_ddi.pdf](https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf) , consulté le 26/03/2015 .

<sup>2</sup> Sophie Benoist , et autres , P 11 , [http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/MEMOIRE%20MBA%20RH08%20Benoist-Daviaud-Rainsard%20Demazeau-Torres.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE%20MBA%20RH08%20Benoist-Daviaud-Rainsard%20Demazeau-Torres.pdf) consulté le

07 /04 /2015 à 16 :43 .

<sup>3</sup> Sophie Benoist , et autres ,Op cité , P 15 .

نلاحظ أن كلا التعريفين يستعملان مصطلحات القدرة ، الكفاءة المتميزة أو الخاصة، والموهبة عادة ما تتعلق بنشاط معين ومصدر أو أصل هذا النشاط يرجع إلى كونه طبيعياً أو مكتسباً.

أما بالنسبة للباحثين فهناك العديد منهم من طرح مفهوم الموهبة في أعماله وقدم تعريفا لها ومن هذه التعاريف نذكر :

تعريف ( Pascale Schut ) " الموهبة هي متعاون (موظف) يمثل قيمة مضافة بالنسبة للمؤسسة عن طريق أداءه و/أو إمكانياته في الوظيفية أو خارجها"<sup>1</sup>.

تعريف « Lewis and Heckman » : " الموهبة هي القدرة النادرة التي يصعب تقليدها، ولكن لها خصائص محددة وليست دائما واضحة " <sup>2</sup>.

تعريف « Goffe and Jones » : " الموهبة هي مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات، حيث يتم منحهم الامكانيات على إنتاج القيمة من الموارد المتاحة لديهم " <sup>3</sup>.

كما يعرف « Pierre Mirallès » المواهب " بأنها تتمثل في الامتياز بالإضافة إلى الاختلاف أو الفارق، فإذا كانت كفاءة الفرد تعرف عن طريق ما يحسن فعله ( مهاراته )، فموهبة تحدد عن طريق ما يتفوق فيه عن الآخرين بمعنى ما يحسن فعله أفضل منهم. ومنه فالموهبة هي أولا امتياز فردي في نشاط معين والتي تقيم خلال مدة معينة وسياق معين عن طريق المقارنة، الترتيب للمحترفين في نفس المجال، بدلالة مستوى أدائهم . لكن التفوق على الآخرين يتطلب صنع الفارق في المنافسة، لذلك كون الفرد الأحسن في جميع المجالات ليسا كافيا بل يجب أن يكون أحسن من الآخرين " في مجال ما <sup>4</sup>.

إنطلاقاً من هذه التعاريف يمكن الإستخلاص أن الموهبة هي " القدرات والامكانيات المتميزة والخاصة التي يمتلكها الفرد، والتي يستطيع من خلالها تقديم قيمة مضافة للمؤسسة ".

## 2. تصنيف المواهب داخل المؤسسة:

<sup>1</sup> Mercuri Urval , Septembre 2011 , p 1.

<sup>2</sup> أنظر / إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين : النظرية و التطبيق ، ص 6.  
[http://www.researchgate.net/profile/Zeyad\\_Al\\_Azzam2/publication/268443374\\_Talent\\_Management\\_in\\_21st\\_Century\\_Theory\\_and\\_Application/links/54872200cf289302e2ed3e0](http://www.researchgate.net/profile/Zeyad_Al_Azzam2/publication/268443374_Talent_Management_in_21st_Century_Theory_and_Application/links/54872200cf289302e2ed3e0)

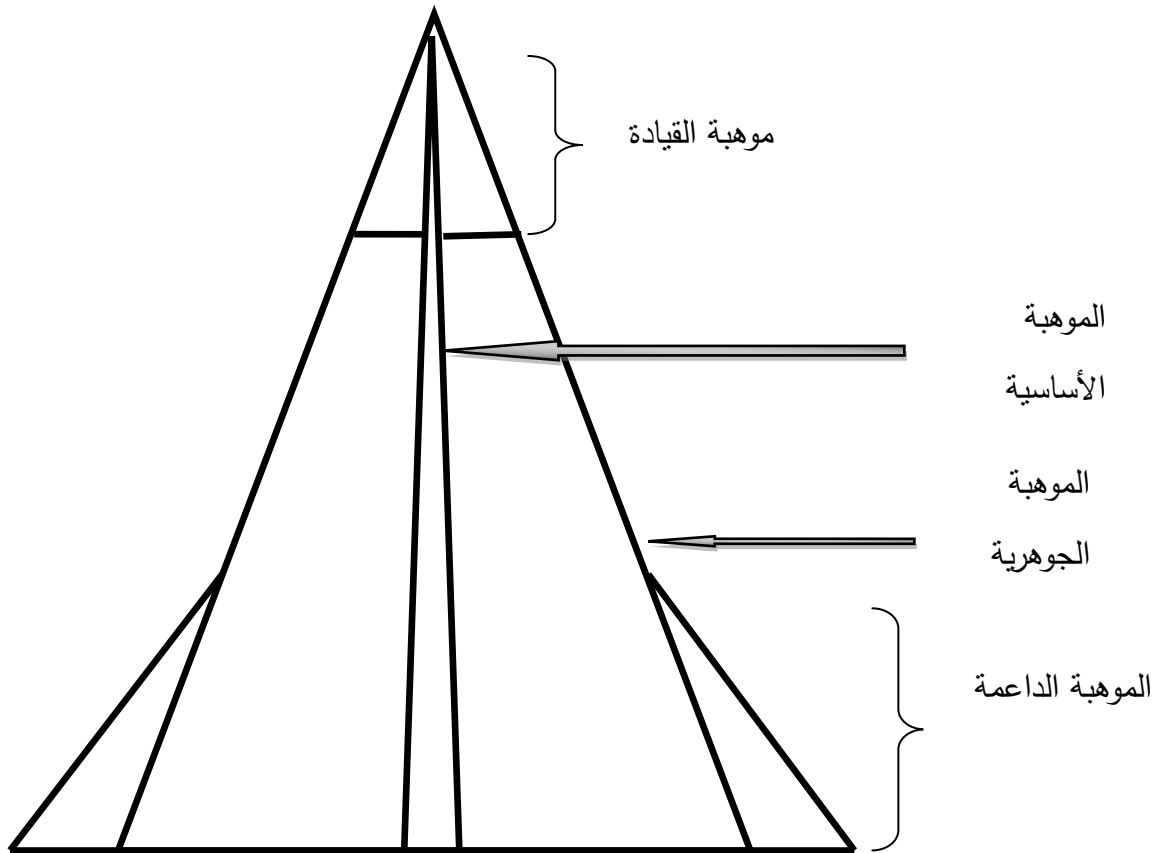
consulté le 07/04/2015 à 20 :30.

<sup>3</sup> أنظر / نفس المرجع السابق، ص 6 .

<sup>4</sup> Pierre Mirallès , Article, N°92, 2008, P 58 .

- يشير (Osinga, 2009) إلى أنه يمكن تصنيف المواهب داخل المؤسسة إلى أربعة تصنيفات<sup>1</sup> :
1. المواهب القيادية (Leadership Talent): وتأتي في قمة هرم تصنيف المواهب، وتخص القادة الموهوبين والمسؤولين عن وضع وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة.
  2. المواهب الأساسية (Key Talent): وتعتبر مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك لما يمتلكه أفراد هذا النوع من قدرات ورؤية للمستقبل.
  3. المواهب الجوهرية (Core Talent) : أفراد هذا النوع يشكلون القوة العظمى في العمل فهم الذين ينجزون الاعمال الأساسية، والمسئولون عن تسليم المنتج النهائي للزبون.
  4. المواهب الداعمة (Support Talent) : وتتمثل في الأفراد الذين يقومون بالأعمال غير الأساسية، فعلى سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة، كما أن مهارات أفراد هذا التصنيف من المواهب متوفرة بسهولة ويمكن تغييرها في ظرف أسابيع. ويمكن توضيح التصنيفات المختلفة للمواهب من خلال الشكل التالي:

الشكل (2،4) : تصنيفات المواهب داخل المؤسسة



المصدر : سعد علي حمود العنزي، وآخرون، 2011، ص 97.

<sup>1</sup> سعد علي حمود العنزي، وآخرون، 2011، ص 97.



## الفرع الثاني : إدارة المواهب في خدمة الابتكار

تمثل المواهب رافعة « un levier » مهمة جدا لتحقيق الابتكار بالمؤسسة وبالتالي تطويرها، فالعديد من الدراسات الحديثة أظهرت كيف أن المؤسسات تركز على الأفراد الذين يقومون بخلق القيمة المضافة وتعمل على الاستثمار في المواهب لتحقيق لها التميز باعتبارها مصدر الإبداع والابتكار وبالتالي التطور لأن العامل الأساسي لتطور أي مؤسسة يتمثل في الابتكار وتقديم الجديد ذو الفائدة، لذلك أصبح الاهتمام بهذه المواهب وتنميتها أمرا ضروريا، يتم من خلال إدارتها بشكل صحيح وذلك في شكل عملية منظمة تعنى بالحصول على الأفراد الموهوبين، وتنميتهم وتطويرهم والمحافظة عليهم.

ظهر اتجاه التفكير في إدارة المواهب في الولايات المتحدة ، وبدأت فكرة هذا المفهوم في البحث الذي نتج عن الدراسة التي قام بها مكتب ( McKinsey ) والمتمثل في حرب المواهب « The War for Talents » ، وذلك تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات لجذب أصحاب المواهب للعمل فيها، ثم تطويره ليصدر في الكتاب الأساسي الذي يحمل نفس العنوان "حرب المواهب" في 2001 والذي صدر عن (Harvard Business School) .

إن إعادة الهيكلة التي صدرت في سنوات الثمانينات 1980 نتج عنها وجود يد عاملة مؤهلة وذات أهمية في سوق العمل، مما أدى بالمؤسسات إلى إيجاد سهولة في الحصول على الكفاءات التي هي بحاجة إليها، وكنتيجة لذلك انخفضت ممارسات التكوين لعمالها. إن مكتب (McKinsey) عبر الدراسات التي قام بها حول زبائنه أكد أن هذه الحالة لن تتحسن وأن الندرة ستزيد مع تقاعد « baby boomers » في أوروبا، ابتداء من سنوات الألفين 2000 ، لن يكون هناك فئة مسنة نشطة بل فئة شابة نشطة<sup>1</sup> .

هذا ما أدى بمكتب (McKinsey) إلى التأكيد بأن المنافسة من أجل جذب المواهب سوف تكثف وأن المؤسسات الأكثر كفاءة هي الأكثر نشاطا في سوق العمل، حيث أنها لن تكتفي بتقديم أجور مرتفعة ولكن ستعطي قيمة أكبر للتطوير والتكوين، من خلال البحث عن أفضل المتعاونين وإدارتهم بالشكل الصحيح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Altuntas Aykut, et autres , 2013 , P1 ,

<http://gestiondesressourceshumaines.hautetfort.com/media/02/01/2049630836.pdf>

consulté le 08/04/2015.

<sup>2</sup> Sophie Benoit, et autres, Op cité ,P 38.

إن مفهوم إدارة المواهب يعتبر مفهوما حديثا نسبيا ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية لذلك له عدة تفسيرات قدمها العديد من الباحثين ونذكر منهم<sup>1</sup>:

(Geer Sanders) الذي ذكر من طرف (2002, Colsen & Bruel) يشير إلى أن " المؤسسات تبحث عن المواهب، والمواهب تبحث عن المؤسسات. ففي السنوات الأخيرة المؤسسات تواجه صعوبات في جذب والمحافظة على أفضل العناصر. ليس فقط لأن بعض الكفاءات تعتبر نادرة: فالمرشحين على علم متزايد بما يناسبهم ". فالإتفاق يجب أن يكون جذاب بالنسبة لكلا الطرفين.

(2008, Bhatnagar) يشير إلى أن إدارة الموهبة هي الأكثر سرعة في جذب انتباه المؤسسات عبر العالم. ويتم تصميم إدارة الموهبة بشكل أساسي لتحسين عملية تعيين وتطوير الأفراد ذوي المهارات المطلوبة من أجل تلبية الحاجات التنظيمية الحالية حيث كانت الخصائص المتنوعة لإدارة الموهبة هي التعيين، الاختيار، الإشراف، إدارة الأداء، التطوير الوظيفي، تطوير القيادة، تخطيط البدائل، التميز والمكافأة<sup>2</sup>.

(2007, Pierre Mirallès) يحدد الخصائص العامة لاتجاه إدارة المواهب والتي تتمثل في:

- ✓ إدارة المواهب تركز على علاقة ذات نوع تجاري بين الفرد والمؤسسة.
- ✓ إذا كان الأفراد ذات المواهب يشكلون العامل المفتاحي للأداء بالنسبة للمؤسسة، إذن يجب عليها خلق أحسن الظروف لاستغلال وتطوير امكانياتهم. هذا يقتضي تطوير السيرورات الخاصة بالبحث عن المواهب، تطوير هذه المواهب وتعزيزها، وكذلك تعبئتها والمحافظة عليها وإبقائها.
- فالنسبة ل ( Pierre Mirallès ) إدارة المواهب تقتضي تطبيق مجموعة من الممارسات المتناسقة للإدارة (المناجمنت)،كالاستطلاع (le scouting) (البحث/ الاختيار) ، (le casting) (تكوين الفرقة) ، التدريب (le coaching) (المرافقة / التعبئة ) ، و (le cocooning) (الحماية / المحافظة أو الإبقاء)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Sophie Benoist, et autres, Op cité,P p 39-40 .

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي ، ص ص 34-35

<http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/viewFile/1875/1729> consulté le

07/04/2015 à 21:15.

<sup>3</sup> Pierre Mirallés,Article, N°11, 2007 ,p 29 .

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن إدارة المواهب تتمثل في مجموعة من الممارسات والأنشطة المعنية باستقطاب الموارد البشرية الكفأة والموهوبة وذو المهارات المطلوبة، تطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة، والمحافظة عليها.

إن إدارة المواهب تتضمن عدة خطوات متتالية للوصول إلى هدف مشترك يتمثل في تحقيق أفضل أداء للموهبة والحصول على أفضل ما تملكه من قدرات وامكانيات واستثمارها في تقديم الأفكار الخلاقة التي تؤدي إلى تطوير الابتكار بالمؤسسة، وتتمثل هذه الخطوات في : الكشف عن المواهب وتوظيفها، تطويرها والمحافظة عليها.

**1. الكشف عن المواهب وتوظيفها:** إن إدارة المواهب تتطلب أولاً البحث والكشف عن المواهب، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمواهب. في حالة وجود عجز أو نقص تقوم المؤسسة بجذب و جلب اهتمام المواهب المستقبلية ، وهذا ما يتم عادة داخل وخارج المؤسسة<sup>1</sup> :  
 ✓ داخل المؤسسة : تحدد المواهب التي سيتم تطويرها. حيث يتم البحث عن أجراء ذو كفاءات نادرة.

✓ خارج المؤسسة : حيث أن المؤسسة تلعب حول صورتها وسمعتها كمستخدم (image de marque employeur) بطريقة تستطيع من خلالها جذب المواهب الخارجية، وبالتالي فالأمر يتعلق بقوة جذب المؤسسة والكيفية التي تنتظر بها هذه المواهب إليها.

إن طريقة (سيرورة) صورة المستخدم (la marque employeur) تمثل مقارنة جديدة تسمح بالتوظيف في سوق عمل أكثر فأكثر تنافسية.

إن التوظيف أصبح يعتمد أكثر فأكثر على خصوصية بعض الأجيال مثل الجيل (Y) الذي يعتبر متطلباً فيما يتعلق بتقدير العمل الذي يقوم به والراحة والرفاهية (le bien-être) في مكان العمل. لذلك يتوجب على المؤسسة أن تظهر له صورتها كمستخدم. وفي نفس السياق فإن تطوير أساليب توظيف مبتكرة يمكن أن تكون مفيدة وذات أهمية فيما يتعلق بجذب المواهب<sup>2</sup>.

بعد أن تقوم المؤسسة بتوظيف المواهب ، تنتقل إلى إجراء تطويرها.

<sup>1</sup> Altuntas Aykut, et autres , Op cité , P2.

<sup>2</sup> Ibid , P2.

**2. تطوير المواهب:** ليس كافياً أن تقوم المؤسسة باستقطاب وتوظيف أفراد موهوبين، بل يجب عليها متابعتهم عن طريق تطويرهم، وتطوير المواهب يبدأ بالاهتمام الذي تحمله المؤسسة للفرد ، والمتمثل في مرافقته لرغبته في التطور والتقدم والتغذية العكسية الإيجابية. هذه المرافقة تكون عن طريق ثلاثة أساليب هي<sup>1</sup>:

✓ التدريب (le coaching) : "التدريب يمثل خطوة مرافقة الأفراد في ممارساتهم المهنية اليومية"<sup>2</sup> . حيث يتم متابعة الموهبة من طرف المدير، ومرافقة الفرد ومساعدته على تطوير موهبته، كما يساعد على تنمية القدرات التي تملكها المواهب بأكبر قدر ممكن.

فالنسبة لـ ( Pierre Mirallès ) التدريب يهدف إلى " التطوير الشخصي ، ويتم بصفة عامة لمساعدة بعض الأشخاص ذو قيمة بالنسبة للمؤسسة لتجاوز المراحل الحساسة في حياتهم المهنية"<sup>3</sup>.

✓ التوجيه (le mentoring): يقوم بربط الفرد داخل المؤسسة التي تمثل مرجع خبير يعمل على نقل الكفاءات وكذلك تعديلها وتصحيحها إذا لزم الأمر.

✓ التحدي (le challenging): يقوم بربط المواهب بالتحديات داخل المؤسسة فيما يتعلق بردود أفعال أو انعكاسات المجموعات، هذا ما يسمح بالكشف عن المواهب القيادية والابتكارية. تطوير المواهب أمر ضروري ولكن رغم هذا لا بد للمؤسسة من الإبقاء عليها للمحافظة على الميزة التنافسية التي تجلبها هذه المواهب.

**3. المحافظة على المواهب:** تمثل الخطوة الحرجة في إدارة المواهب لأنها تحدد العائد على الاستثمار للمبالغ المنفقة في استراتيجيات الجذب والتوظيف<sup>4</sup>. وبصفة عامة المحافظة على المواهب داخل المؤسسة تمثل مجموعة من المقاييس التي تسمح بتخفيض الاستقالات الطوعية للأجراء، كما أن المحافظة على المواهب موجهة لفئة معينة وليس لكل الأجراء، فالبعض منهم يستقيل لسبب أنه لا

<sup>1</sup> Altuntas Aykut, et autres, Op cité , P p 2-3 .

<sup>2</sup> Sophie Benoist , et autres , Op cité ,P 48 .

<sup>3</sup> Ibid ,P 49 .

<sup>4</sup> Altuntas Aykut, et autres , Op cité , P 3.

يجد نفسه في المكان المناسب الذي يسمح له باستغلال واستخدام قدراته الحقيقية، لذلك هذه الاستقلالات تسمح بالتجديد والديناميكية والتدفق في أي وقت<sup>1</sup>.

فيجب البحث عن العوامل التي تحفز الموظفين على البقاء في المؤسسة والتي تتمثل عادة في: التحديات المثيرة والمهمة، الدعم السلمي، التقدير والاعتراف بالعمل التي تقوم به المواهب، ظروف العمل الجيدة والملائمة وكذلك التعويض الجيد.

إن درجة الانتماء للمؤسسة تختلف من موظف لآخر، وتعتبر معلومة استراتيجية للمحافظة على المواهب، لذلك فمن المهم الاستثمار في ظروف العمل والتقدير لعمل الموظفين بشكل يومي ودائم أي احترام العمل الجيد، لأن ذلك يدفع الموظفين لتحسين أداءهم، وهذا يؤدي إلى إنشاء "ثقافة نجاح" داخل المؤسسة<sup>2</sup>. وبالتالي فإن استقطاب المواهب وتطويرها وتنمية قدراتها وكذلك المحافظة عليها يؤدي إلى تحسين ورفع أداء المؤسسة فيما يخص الابتكار، ذلك أن كفاءة أي مؤسسة تعتمد على مواهبها النادرة وعلى القدرات الابتكارية لها.

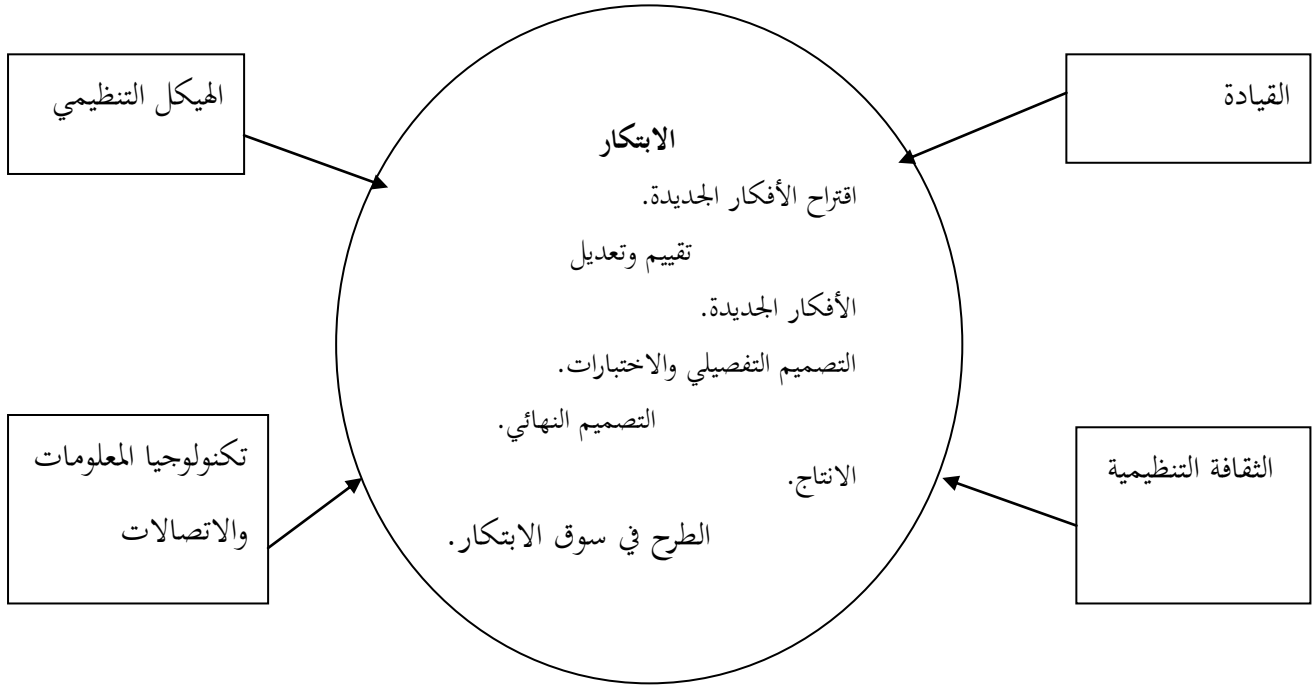
### المبحث الثالث: متطلبات تنفيذ الابتكار

تعمل المؤسسة في بيئة معقدة ومكونة من مجموعة من العناصر تتفاعل فيما بينها وتؤثر فيها، وحيث أنها لتطبيق الابتكار هي بحاجة إلى وجود بنية تحتية قوية وتوفير متطلبات رئيسية، فيجب خلق بيئة ملائمة ومشجعة لتطبيق الابتكار لأن توفر هذه المتطلبات سيؤدي إلى خلق جو من التحفيز ومشاركة الأفراد بما يملكونه من معارف وخبرات لتقديم كل جديد خلاق يطور المؤسسة، وتتمثل هذه المتطلبات في: القيادة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما تظهر في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Martin Pascal, Article, N°93, 2014, p 20 .

<sup>2</sup> Altuntas Aykut, et autres , Op cité , P 3.

الشكل رقم (2، 5) : متطلبات تنفيذ الابتكار



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الأول: القيادة Leadership

تعتبر القيادة من متطلبات تنفيذ الابتكار، فالمؤسسة قد تتعرض لمشكلة ما تتطلب حلاً، أو يتم إيجاد فرق بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي الذي يحثها على تبني أساليب وطرق عمل جديدة وبالتالي إلى الابتكار مع العلم أن الابتكار هو سيرورة منظمة تبدأ من فكرة وتنتهي بعمل ابتكاري والفرد هو الذي يقوم بها لذلك وجب توفير الجو الملائم والمحفز على الابتكار هذا ما يستدعي وجود نظام قيادة محفز وملائم لتوقعات الأفراد وكذلك للبيئة التي تتطور فيها المؤسسة، فالقيادة الناجحة هي التي تؤدي إلى أداء جيد ونتائج أحسن وابتكار أفضل عن طريق تنمية روح الجماعة والعمل كفريق<sup>1</sup>. وتعرف القيادة بأنها: "سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف محددة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق هذه الأهداف"<sup>2</sup>. كما عرفها ليدر (Litterer) بأنها: "ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة"<sup>3</sup>. وبالتالي يمكن القول أن القيادة هي نشاط أو عملية تتكون من طرفين هما شخص يوجه ويرشد وطرف آخر يتمثل في أشخاص يتلقون هذه الإرشادات والتوجيهات وذلك في سبيل تحقيق أهداف معينة.

<sup>1</sup> نور الدين بوراس ، 2014 ، ص 36.

<sup>2</sup> أنظر / ناصر محمد إبراهيم مجمي، 2004 ، ص 10.

<sup>3</sup> أنظر / فوزية شمام ، 2013 ، ص 3.

للقيادة أهمية كبيرة تتمثل في <sup>1</sup>:

- ✓ القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ القيادة تدعم الجوانب الإيجابية في المؤسسة وتقلص من الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ هي النشاط الذي تتصهر فيه مفاهيم وإستراتيجيات المؤسسة.
- ✓ القيادة تؤدي إلى التحكم والسيطرة على المشكلات التي تواجه المؤسسة وكذا حلها، وحسم الخلافات والتوفيق بين الآراء.
- ✓ القيادة تساعد على تنمية وتدريب الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة، وبالتالي تحفيزهم على الابتكار.

✓ كما أنها تسهل عملية تحقيق الأهداف المخططة.

أما الشخص الذي يوجه ويرشد يسمى القائد والذي من دونه لا يمكن أن تتجح عملية القيادة، ويعرف القائد بأنه " ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المؤسسة <sup>2</sup>. وبين بيتز دراكر (Peter Drucker) أهمية القادة في المؤسسات "إن القادة هم المورد الهام والمقدس لأية أعمال، كما يعزي الفشل الجزئي لكثير من الأعمال إلى عدم فاعلية القيادة <sup>3</sup>". كما عرف (Peter Drucker) القائد عن طريق المهام التي يؤديها <sup>4</sup>:

- ✓ تحديد الأهداف.
  - ✓ تحليل وتنظيم العمل في هيكلية.
  - ✓ التحفيز والاتصال.
  - ✓ القياس عن طريق المعايير.
  - ✓ تكوين الأفراد.
- ويضيف أن القائد يجب أن يكون ذات شخصية قوية، كما يتوجب عليه تجنب بعض الأخطاء الشائعة مثل <sup>5</sup>:

<sup>1</sup> فوزية شمام، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> أنظر / نفس المرجع السابق، ص 4.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 4.

<sup>4</sup> Jeau-Claude Scheid, 2<sup>ème</sup> edition, 2005 , P 111.

<sup>5</sup> Ibid , P p 111, 112.

- تحديد أو خلق مهام متفاوتة جدا.
  - خلق مناصب مساعدة.
  - تحديد مهام غير كافية في مدة محددة، أي عدم التناسق بين المدة أو الوقت والمهام مما يؤدي إلى انشغال العاملين بمهام الآخرين، أو إكثار المهام ككثرة الاجتماعات، وكثرة التنقلات.
  - تعيين المكافآت، حيث يجب تناسب المكافآت مع العمل.
  - تحديد المناصب بصفة ضيقة: تكيف الهيكله مع الفرد أو العكس، بل يجب تحديد المناصب بصفة واسعة أو عريضة.
  - تنظيم المهام من الأعلى نحو الأسفل : بل يجب العكس.
- والسمات الواجب توفرها في القائد هي<sup>1</sup> :
- التمكين (Improvement): وتعني المشاركة في التأثير والسيطرة واتخاذ القرار.
  - البديهية (Intuition): أي القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة.
  - فهم الذات (Self-Understanding): وتعني القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف لدى القائد.
  - الرؤية (Vision): وهي القدرة على تصور مستقبل المؤسسة والتخطيط له.
  - التوافق بين القيم (Value Congruence): أي فهم أهداف المؤسسة وقيمها وأهداف العاملين وقيمهم والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما.
- أما النمط القيادي فيعرفه فيدلر (Fidler) على أنه: "الأفعال والتصرفات والوظائف التي يقوم بها القائد من خلال تصميم وتنظيم العمل بين المجموعات وتحديد علاقات العمل وإبداء الاهتمام بالأهداف وبالعاملين وحاجاتهم"<sup>2</sup>.
- وقد توصل ليكرت (1903, Rensis LIKERT) من خلال الأبحاث الميدانية التي قام بها حول مجموعة مدراء شركات التأمين إلى وجود علاقة قوية بين الأداء والأنماط القيادية المتبعة. لاحظ "ليكرت" أن شركات التأمين ذات الأداء الضعيف هي التي تكون تحت إدارة مشرفين متمركزين حول الوظيفة (يهتمون بالمهام الضيقة للوظيفة) كما يعتبرون مهامهم هي رقابة فقط ويجب تحقيقها بصرامة على عكس المؤسسات الناجحة التي يركز فيها على الجانب الإنساني أي الذين يمارسون إشرافا عاما بعيدا عن التفاصيل الدقيقة ويتركون مجالا رحبا للابتكار. ثم انطلقا مما حققته هذه الدراسات قام ليكرت (Likert)

<sup>1</sup> محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، 2011، ص 307.

<sup>2</sup> أنظر/ دريوش شهيناز ، 2012 ، ص 83 .



باستنتاج أربعة أنماط للقيادة (المناجمت بمفهومه) او ما يعرف ب (Les Styles de Management) بناء على مساهمة المدير (Le Manager) ودوره في بعث مشاركة الافراد داخل المؤسسة من خلال معايير الاتصال ومستوى اتخاذ القرار وعملية الرقابة ودرجة التفاعل والتاثير داخل المؤسسة<sup>1</sup> ، وهذه الأنماط هي<sup>2</sup>:

✓ **النظام 1: نظام سلطوي مستغل:** المديرون يستعملون بصورة كبيرة عادات التخويف والتهديد والعقاب ونمط اتصال ضعيف يتمثل ببساطة من الأعلى إلى الأسفل (عمودي) نتيجة وجود فجوة بين الرئيس والمرؤوس وعدم وجود روح المجموعة ،كما أن القرارات تتخذ في المستويات العليا(مركزية)، فإصدار التعليمات المفصلة يؤدي إلى قتل روح الابتكار لدى المرؤوسين مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي وهذا ما يؤثر سلبا على أدائهم<sup>3</sup>.

✓ **النظام 2:النظام السلطوي الأبوي:** حسب هذا النظام يقوم التحفيز على أساس المكافآت والعقوبات، كما أن المرؤوسين لديهم تصرف متعلق بنقص الاهتمام بمسؤولياتهم بتقديم المعلومات التي يرغب فقط يريدتها الرئيس لديه فهم لا يمارسون مسؤوليات حقيقية، فالأفكار التي يأتي بها المرؤوسين يستغلها المدير وبعد ذلك يفقدون امتلاكهم لها<sup>4</sup>، وهناك بعض القرارات غير المهمة تتخذ من طرف المجموعات ، كما أن هناك تنظيم غير رسمي معاكس جزئيا لأهداف المؤسسة المسطرة (وجود تنظيم غير رسمي يعرقل التنظيم الرسمي)، وبالتالي جو هذا النظام لا يساعد ولا يحفز المرؤوسين على الابتكار ذلك لأن الرئيس يراقبهم دائما ولا يترك لهم المجال لاتخاذ القرارات إلا بعض القرارات أو التفاصيل غير المهمة.

✓ **النظام 3:النظام الاستشاري:** إن المدراء يحاولون اقحام المجموعات في قراراتهم من دون أن يكون لهذه المجموعات التأثير الكبير، ونمط الاتصال يكون عمودي وأفقي والمعلومات توصل بوفاء، كما أن هناك نسبة معتبرة من التآزر بين أفراد المجموعة،والعمال يستفيدون بنسبة من التحفيز بالعمل الجماعي المشجع، كما أن المدراء يعطون قيمة وأهمية كبيرة للكفاءات التقنية لمرؤوسيهم ويقومون باختيارهم

<sup>1</sup> Jeau–Claude Scheid,Op cité , p p 195,196.

<sup>2</sup> Ibid , p p 197 ,198 .

<sup>3</sup> دريوش شهيناز ، مرجع سابق ، ص 87 .

<sup>4</sup> Robert Papin , 2<sup>ème</sup> édition, 2002 , p 25 .

ووضعهم في المكان الذي يمكن من استغلال كفاءاتهم بفعالية<sup>1</sup> ، فاستشارة الرئيس لمرؤوسيه يشعرهم بقيمة أفكارهم ويحمسهم ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم وتنمية روح الابتكار لديهم.

✓ **النظام 4: النظام التشاركي بالمجموعة:** المناجمنت يستعمل بطريقة منظمة مجموعات لاتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل العمالية وتسطير الأهداف، ونمط الاتصال يكون صاعد ونازل. كما يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ويشعرهم بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل ويسعى للحصول على أفكارهم والاستفادة منها مما يتيح الفرصة أمامهم للتقدم والتطور، وكذلك استثمار ما لديهم من قدرات ابتكارية<sup>2</sup>.

دلت الدراسات أن النظامين الاستشاري والتشاركي بالمجموعة حققا إنتاجية أعلى من النظامين السلطوي والسلطوي الأبوي، وأفضلها برأي ليكرت (Likert) هو النظام التشاركي بالمجموعة، لأنه يسمح بتحقيق أكبر الأرباح وهذا بتدنية تكاليف الإدارة عن طريق التعاون الجيد بين العاملين بفضل العلاقات التعاونية والدمجة، وكذلك ممارسات اتخاذ القرار عن طريق المجموعة وطرق المراقبة الجماعية، فالعمل ضمن مجموعة يبقى دائما الأفضل بالنسبة لليكرت (Likert)، لكن هذا لا يضع جانبا مسؤولية الرؤساء<sup>3</sup>.

كما يعترف ليكرت (Likert) انه ليس من السهل تطبيق هذا النظام لأن القيم الإنسانية لأفراد المؤسسة عادة ما تكون صعبة معرفتها كما تكون متغيرة وممكن أن تكون متناقضة.

كما أن النظامين السلطوي والسلطوي الأبوي هما نظامين غير محفزين ولا يتركان مجالا للابتكار ذلك لأن المرؤوسين يتلقون الأوامر وينفذونها حتى ولو كانت لديهم أفكار ابتكارية فهم لا يستطيعون اقتراحها أو تطبيقها فأصدار التعليمات بدون استشارة وتنفيذها بدون قبولها يفقد العاملين ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم وبالتالي يكبح ويقتل روح الابتكار لديهم.

أما النظامين الاستشاري والتشاركي بالمجموعة فهما نظامين محفزين ويتركان مجالا رحبا للابتكار، فاستشارة الأفراد العاملين، والعمل ضمن مجموعات وكذلك ديناميكية الفرق والإشراك في اتخاذ القرارات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك قبول الرأي الآخر والاستماع لجميع الاقتراحات والأفكار بدون صدها يشكل في مجمله جوا محفزا ومشجعا للابتكار، ومنميا ومطورا للروح الابتكارية لدى العاملين.

<sup>1</sup>Robert Papin ,op cité , p 25 .

<sup>2</sup> عبد العزيز محمد عسكر ، 2012 ، ص 48.

<sup>3</sup> Jeau-Claude Scheid,op cité ,p 198 ,199.

كما يجدر بالذكر أن التعامل والتعاون مع الأفراد المبتكرين ذوي مهارات ومعارف متميزة يتطلب وجود قيادة ذكية في المؤسسة تعمل على تطوير كفاءات أفرادها وتجديد معارفهم وكذا العمل على التعلم المستمر بدلا من التركيز على إعطاء الأوامر والوقوف على تنفيذها من دون أخذ الرأي فيها. كما يجب أن توفر المرونة كخاصية مهمة لنمط القيادة الأفضل، وكذلك القدرة على تمييز الأداء الجيد وتحفيزه ودعمه.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

تعبر الثقافة التنظيمية عن " القيم والرموز، طرق العمل والتقاليد المشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي تعطي معنا لكل ما يجري وتوحد الأعضاء عن طريق تمييزهم عن الذين ليسوا أعضاءا"<sup>1</sup> حسب (Rutherford).

كما تعرف حسب (E.Shein , 1985) بأنها " مجموعة قيم مشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة، يخضع لها الفرد من خلال خطة استراتيجية حتى لو كان لا يؤمن بها، وبتعبير آخر، هي المعايير والقيم والممارسات للأفراد داخل المؤسسة"<sup>2</sup>.

حيث تعبر القيم عن التفضيلات الجماعية، الاعتقادات الضرورية، المعايير التي تحدد طرق التفكير، أي أن القيم تشكل فلسفة المؤسسة، كما أنها تعبر عن المحظورات، والهوامش والحرية التي لا ينبغي انتهاكها<sup>3</sup>، أي المبادئ المشتركة التي يخضع لها الفرد داخل المؤسسة، أما المعايير فهي الأنماط المتوقعة للسلوك والإطار الذي يرجع إليه الفرد، في حين نجد أن الممارسات تعبر عن ما يتم اتباعه من إجراءات رسمية أو غير رسمية<sup>4</sup>.

وتعبر الرموز عن ارتداء الزي مثلا أو الشارة التي يميز بها أعضاء المؤسسة عن تلك التي في خارجها، واللغة تعتبر من أكثر الرموز تعبيرا عن الثقافة، حيث أن إرساء لغة مشتركة تسهل تدفق المعلومات والتواصل الاجتماعي واتخاذ القرار. كما أن هذه اللغة لا تتجلى فقط من خلال مفردات معينة ولكن أيضا

<sup>1</sup> Hélène Lee-Gosselin, Hawo Ann, Article N°305, 2011, P 67.

<sup>2</sup> أنظر / خليل عائشة ، مرجع سابق، ص 79.

<sup>3</sup> Karine Branvin, et autres, 2006, p 29.

<sup>4</sup> أنظر / خليل عائشة ، مرجع سابق، ص 79.

عن طريق النماذج المعتمدة وأسلوب التواصل الناجح ( رسائل وتقارير وأوامر مكتوبة )، وكذلك إجراءات الرقابة<sup>1</sup>.

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة والضرورية لتطبيق الابتكار فهي المحرك لقرارات المؤسسة، كما تعمل على خلق بيئة تنظيمية محفزة ومشجعة لخلق الافكار الجديدة وتبنيها وبالتالي للابتكار. حيث أن توفير بيئة عمل مناسبة والاهتمام بسلوك الموارد البشرية وتعاملها مع بعضها البعض وكذا العمل على تنمية العلاقات بينهم سيؤدي إلى زيادة قدرتهم على تحقيق الابتكار بالمؤسسة.

إن البحوث تؤكد أن تطور الموظفين في بيئة عمل ذات ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة ستجعلهم أكثر ارتياحا ورضا في وظائفهم، وهذا ما يؤدي إلى إخلاصهم لعملهم وإعطاء القيمة المضافة عن طريق الابتكار أما الموظفين في بيئة عمل أين تقل درجة الثقة ستجعلهم أكثر عرضة للتعب الوظيفي، وكذا دوران العاملين، وعدم الرضا الوظيفي، وبالتالي عدم الإخلاص للعمل الموجه لهم، وإعراضهم عن تقديم القيمة المضافة<sup>2</sup>.

فحسب (Hagen & al , 1998) أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل في تشجيع الروح المقاتلية لدى أعضاء المؤسسة، تدعيم نظرة طويلة المدى وعمل إستراتيجي يتمحور حول تطوير جودة السلع والخدمات. كما أن دراسة الثقافة التنظيمية تشكل تقدما كبيرا لتحليل سيرورات الابتكار، وبالتالي يجدر بالذكر أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار تعتبر معقدة. في هذا السياق الثقافة تركز على رموز مرتبطة بالماضي، أما الابتكار انقطاع مع الماضي الذي يعتبر أحد العناصر الأساسية للثقافة<sup>3</sup> (Hofstede & al , 2010).

يقترح الباحثين تصنيف الثقافة إلى أربعة تصنيفات مع تبين أثرها على الابتكار وذلك في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Karine Branvin,, et autres, Op cité , p 30.

<sup>2</sup> Culture organisationnelle,

[https://www.strategiesdesantementale.com/Content/images/agenda/pdf/2\\_Culture\\_Organisationnelle\\_FR.pdf](https://www.strategiesdesantementale.com/Content/images/agenda/pdf/2_Culture_Organisationnelle_FR.pdf) consulté le 02/05/2015 à 17 :53 , P 3.

<sup>3</sup> Fatima-Zahra Achour, Imane Zemzami,

[http://www.cidegef.refer.org/prochaines/kenitra//ACcommunicationsHOUR%20&%20ZEMZA\\_MI\\_FSJESK\\_Maroc.pdf](http://www.cidegef.refer.org/prochaines/kenitra//ACcommunicationsHOUR%20&%20ZEMZA_MI_FSJESK_Maroc.pdf) consulté le 02/05/2015 à 18 :00, P 4.

## الجدول رقم (2، 2) : تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار

أصناف الثقافة	مميزات الثقافة وأثرها على الابتكار
ثقافة بيروقراطية أو سلمية Cameron & Quinn 2011	تتميز بصلابتها أو جمودها، تركيزها على الرقابة ، تتمحور حول نمط مناجيري متحفظ لا يترك مجالاً للمبادرات الابتكارية، مهيكلة حول مجموعة من القواعد والقيم المحافظة، تعطي الأولوية لرسمية إجراءات الإنتاج والرقابة والتحكم في الأوضاع.
ثقافة السوق	موجهة حول اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة، تخطيط وهيكل الأهداف وأنشطة الإنتاج، هذه الثقافة ترجع إلى المؤسسات التي تملك وظائف موجهة نحو السوق، تستند بشكل أساسي إلى التعاملات مع أصحاب المصالح الخارجيين.
ثقافة المجموعة	موجهة نحو التوافق (La cohérence) ، روح الفرقة والدعم. وتتميز أيضا بالأجواء الودية في مكان العمل، والمشاركة بين أعضاء المؤسسة والذاتية في اتخاذ بعض القرارات، حيث تترك مجالاً للمبادرات الابتكارية.
ثقافة تنظيم المشاريع أو المقاولتية (entrepreneuriale, adhocratique) Denison & Spreitzer 1991	ثقافة موجهة نحو التكيف والتغيير ، المخاطرة، الابداع التنظيمي والابتكار . حيث أنها تتميز بالديناميكية، روح المقاولة، الابتكار والمخاطرة أين يعتبر القائد مثل الموظفين، كشخص كثير الرؤى، مبتكر ومخاطر، هدفه الأول خلق سلع وخدمات جديدة مبتكرة.

Source : Fatima-Zahra Achour, Imane Zemzami consulté le 02/05/2015 à 18 :00, P p4-5.

فحسب (Cameron & Quinn 2011)، المؤسسات الموجهة نحو ثقافة تنظيم المشاريع يتحدد نجاحها عن طريق امتلاك منتج ابتكاري فريد من نوعه يسمح لها أن تكون القائد والمبتكر في السوق. فالمؤسسة حتى تكون قادرة على الابتكار يجب عليها امتلاك ملامح مناسبة تسمح لها بتحقيق إنتاج جديد.<sup>1</sup> (Ambile, 1996 ;Bonnardel,2002).

<sup>1</sup> Fatima-Zahra Achour, Imane Zemzami, , Op cité, P5.

إن للثقافة التنظيمية علاقة خاصة بالابتكار، فالبيروقراطية مثلا تأثر سلبا على القدرة على الابتكار بالمؤسسة، لأنها تبطئ سيرورة اتخاذ القرار، تحد من استجابة الهيكل وتشكل بيئة تنظيمية محبطة ومثبطة وغير مشجعة على الابتكار. بعكس ثقافة المجموعة وثقافة تنظيم المشاريع (المقاولتية) التي تترك مجالا للإعداد التنظيمي (configuration organisationnelle) المشجع لأنشطة البحث والتطوير، والمقاول على حد سواء، عن طريق خلق تقسيمات مقاولتية داخلية (intrapreneuriales) تتمحور حول خلق بيئة داخلية مناسبة للممارسات الفردية المبتكرة (Ferrary, 2013 ; Cameron & Quinn, 2011)<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

يعبر الهيكل التنظيمي عن مجموع الوظائف والعلاقات المحددة رسميا للمهام التي يجب على كل وحدة في المؤسسة إنجازها، وأشكال التعاون بين هذه الوحدات. يتم تفويض لكل وحدة بعض السلطة لأداء مهمتها. كما يتم توفير آليات التنسيق التي تضمن اتساق (la cohérence) وتقارب الإجراءات لمختلف الوحدات. وهيكل المؤسسة تمثل ثلاث خصائص أساسية<sup>2</sup> :

- التخصيص: وهو يعني شكل أو درجة تقسيم العمل في المؤسسة، ما هي المعايير وما هي الدرجة المحققة في تفصيل وتقسيم المؤسسة؟
  - التنسيق: يعني شكل أو أشكال التعاون الموجودة بين الوحدات. فيما تتمثل الروابط بين الوحدات؟ وما هي درجة المركزية/اللامركزية الناتجة عنها؟
  - الرسمية: وتعني درجة أو مستوى الدقة في تحديد الوظائف والروابط. هل كل دور محدد بصفة صارمة أو دقيقة ومفصلة؟ أو يتم ترك جزء كبير للمبادرة الفردية؟
- يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في تطبيق الابتكار، ذلك أن المؤسسة التي تريد الابتكار يتوجب عليها إرساء أو وضع هيكلية تسمح بحرية الحركة وتسهل الابداع والابتكار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Fatima-Zahra Achour, Imane Zemzami, , Op cité,P5.

<sup>2</sup> Jouy-en-Josas , 4ème édition, 2004,P411.

<sup>3</sup> L'innovation,

<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovation.pdf>

consulté le 03/05/2015 à 08 : 05 ,P5.

إن اختيار هيكل تنظيمي يعزز ويدعم الابتكار يرتبط بعوامل متعددة كقطاع النشاط، حجم المؤسسة ونمط الإدارة (المناجمت) (Verona & Ravasi, 2003). الأعمال الرائدة المتعلقة بالمؤسسات التي تميل إلى للابتكار اقترحت أشكال عضوية (Burns & Stalker, 1961) وأدوقراطية (ad hocratie) (Henry Mintzberg, 1984) لتحديد خصائص الهياكل المرنة والمشجعة للابتكار<sup>1</sup>.

يوجد العديد من أشكال الهياكل التنظيمية فمنها من يعرقل الابتكار نظرا لعدم مرونته حيث يعتمد على الرسمية والتفصيل في توزيع المهام، ومنها من يشجع على السلوك والمبادرة الفردية ويترك حرية في طرح الأفكار وكذا يسهل تدفق المعلومات مع تحقيق درجة عالية من المرونة تمكن المؤسسة من تنفيذ الابتكار، ومن بين هذه الأشكال للهياكل التنظيمية المحفزة على تنفيذ الابتكار نذكر:

• **الهيكل الأدوقراطي أو الابتكاري ( la structure adhocratique )**: يضم وحدات صغيرة أو

مجموعات مشاريع، فرق متعددة التخصصات لمشروع أو ابتكار معين، و يمثل حسب « Henry Mintzberg » هيكل عضوي قليل الرسمية، حيث أن المهام تتركز على كفاءات وخبرة الموظفين الذين يدمجون في فرق مشاريع مستقلة وذاتية والتي يتم تنسيق مهامها عن طريق التكيف المتبادل، كما أن اتخاذ القرارات غير مركزي وذلك لتمكين فرق المشاريع من الابتكار، وبفضل المرونة والاستجابة والقدرة على الابتكار التي يتمتع بها هذا الشكل فهو يظهر كهيكلي ملائم للبيئات المتغيرة والمعقدة<sup>2</sup>.

فيؤكد « Henry Mintzberg » أنه " إذا كانت أشكال الهياكل البسيطة، والهياكل البيروقراطية الميكانيكية تمثل أشكال الماضي، والهياكل البيروقراطية المتخصصة وهياكل الأقسام تمثل أشكال الحاضر، فإن الهياكل الأدوقراطية هي بالطبع هياكل المستقبل"<sup>3</sup>.

• **الهيكل الشبكي ( Structure en réseau )**: هذا الشكل يضم مجموعة من الوحدات المستقلة

والمتنوعة والتي ترتبط فيما بينها عن طريق علاقات الشراكة والتعاقد، كما أن المؤسسات التي تنظم عن طريق الشبكة ليس لها حدود وترتكز على جعل الكثير من أنشطتها خارج المؤسسة مع جهات خارجية

<sup>1</sup> P.Alidou Ouedraogo, 5<sup>e</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, [http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Ouedraodo\\_Alilou.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Ouedraodo_Alilou.pdf) consulté le 03/05/2015 à 08 :31, P p 6-7.

<sup>2</sup> Environnement et Structures Flexibles, [http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/COURS\\_D2A\\_CH3.pdf](http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/COURS_D2A_CH3.pdf) Consulté le 04/05/2015 à 10 :16 , p 1.

<sup>3</sup> Nédège Gunia , 2002,P 12.

خاصة. كما تعتمد اللامركزية في اتخاذ القرارات وتشمل نظام معلومات ينظم تبادل المعلومات بين الوحدات<sup>1</sup>.

إن الشبكة تستخدم لتبادل المعلومات والأفكار، للإثراء المتبادل لمعارف الأفراد لبعضهم البعض، فهي تستعمل للمشاركة والتبادل والإعطاء. فالتدفق الديناميكي للمعلومات يجعل هذا الشكل من الهياكل فعالا وملائما ومشجعا للابتكار.

فقد عرض كل من (Perry-Smith & Shalley , 2003) التفاعلات الشخصية التي تحدث في الشبكة، عن طريق سلسلة طرفيها يمثلان "روابط قوية وروابط ضعيفة". حركة هذه السلسلة هي دالة لعدد من التفاعلات، والكثافة العاطفية والمعاملة المتبادلة بين الأفراد. الروابط الضعيفة (weak ties) تمثل "علاقات مباشرة بين جهتين فاعلتين وتحوي تفاعلات ضعيفة. تقارب ضعيف وتبادل في جهة واحدة". الروابط القوية (strong ties) تمثل "علاقات مباشرة بين جهتين فاعلتين وتشمل تفاعلات مستمرة، تقارب قوي ومعاملة متبادلة". لاحظ الكاتبين اتجاها للتشابه بين الجهات الفاعلة المرتبطة بصفة قوية. ولذلك فإن الروابط الضعيفة تقوم بوصل الأفراد ذات وجهات نظر ومصالح وطرق حل المشاكل بصفة مختلفة، وروابط أكثر ضعفا تسمح بالولوج إلى مجموعة كبيرة من الأفراد ومعلومة ذات أهمية وغير متكررة. بعكس المعلومة التي تتدفق في شبكة ذات روابط قوية تميل إلى أن تكون أقل أهمية ومتكررة ولكن تتدفق بشكل أسرع<sup>2</sup>.

الروابط الضعيفة تعزز الاختلاف في الأفكار أما الروابط القوية تعزز التقارب في الأفكار. الصلة بين التقارب والتباعد ينظم سيرورات الابتكار (Paris,2007) ، وبلورة روابط قوية وروابط ضعيفة بين أنشطة الشبكة ستساهم في ظهور الابتكار<sup>3</sup>.

- **الهيكلية بالمشاريع (structure par projet)** : وتعني اعتماد شكل المشروع لإدارة مجموعة معبرة من الأنشطة الابتكارية التي تخص منتج معين جديد وتوجه إلى زبون محدد، في مدة معينة

<sup>1</sup> Environnement et Structures Flexibles, Op cité , p p 2-3.

<sup>2</sup> Olivier Lelorieux , [http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263\\_575.pdf](http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263_575.pdf) Consulté le 04/05/2015, P p 10-11.

<sup>3</sup> Ibid, P11.



وبتكلفة موضوعية محددة<sup>1</sup>. كما أنها هيكلة مرنة جدا وملائمة للبيئة المتغيرة. فهذا الشكل يسمح بخلق وتشارك المعارف. كما يسمح بكسر الروتينيات والسلوكات التنظيمية الناتجة عن الهياكل الحالية والقائمة في المؤسسة ويوفر درجة عالية من المرونة وبالتالي يلائم البيئات المتغيرة.

#### المطلب الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن مجموعة التكنولوجيات القائمة على أجهزة الكمبيوتر والالكترونيات الدقيقة، الاتصالات السلكية واللاسلكية (بما في ذلك الشبكات)، والوسائط المتعددة السمعية البصرية، والتي تسمح عند توليفها وارتباطها بالبحث، والتخزين، والمعالجة، وإيصال المعلومات في أشكال مختلفة (نصوص، أصوات، صور، فيديو،... إلخ)، كما تسمح بالتفاعل بين الأفراد، وبين الأفراد والآلات<sup>2</sup>.

وترتكز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظيفتين أساسيتين هما<sup>3</sup>:

- **تشغيل المعلومات:** وتمثل عملية معالجة المعلومات، أي حجزها، إنتاجها، تخزينها، واسترجاعها. ويعتمد تشغيل المعلومات على الحاسوب، والذي هو عبارة عن آلة الكترونية تقوم بالمعالجة الآلية للمعلومات، حيث يتكون من عدة وحدات أساسية وأجهزة محيطية ( Périphériques ).
  - **إيصال المعلومات:** وتعنى هذه الوظيفة بإيصال المعلومات التي تم تشغيلها بين المواقع المتباعدة للحاسبات. علما أن الاتصالات بين الحاسبات تشبه الاتصالات التي تتم وجها لوجه، فهناك مرسل ومستقبل الرسالة بالإضافة إلى الوسيط الذي يتم من خلاله إرسال الرسالة.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة فعالة يتم إدماجها في كل خطوة من خطوات سيرورة الابتكار في المؤسسة وبالتالي تؤثر إيجابيا عليها، فهي تلعب دور رافعة تسرع سيرورة الابتكار وتعزز قيمة المعارف التي تتعلق بالبحث والتطوير بالمؤسسة (Pavlou & El Sawy, 2006) أو كذلك قدرتها على تحديد أفضل للاحتياجات الناشئة في السوق (Tambe & al, 2012).

<sup>1</sup> L'organisation et le management « par projet », 2006,

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/298337.PDF> Consulté le 04/05/2015 à 11:01, P4.

<sup>2</sup> Josianne Basque , 2005, P34.

<sup>3</sup> أنظر / نوفل حديد، 2007، ص ص 53-57.

توفر مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصالات دعما كبيرا للقدرة على الابتكار بالمؤسسات. ففي سياق ابتكار المنتجات يحدد كل من (Lou & El Sawy,2006) ثلاث حالات تدعم فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كفاءات تطوير منتج جديد وهي: استعمال نظم إدارة المشاريع وإدارة الموارد، استعمال نظم إدارة المعارف، استعمال نظم العمل التعاوني. حيث يبين (Banker & al,2006) أن استخدام الأدوات والبرامج التعاونية يعزز التعاون بين المسؤولين عن الابتكار. فنتيجة هذا الاستخدام تتمثل في تخفيض دورة وتكاليف التطوير، يزيد من احتمالات تحقيق إنجازات مختلفة وإعادة استخدامها، وأخيرا تحسين جودة المنتج المصمم. وبنفس الطريقة يبين (Merminod & al,2009) كيف يساهم أحدث الأنظمة كنظام إدارة حياة المنتج « Product Life Management » PLM في زيادة موثوقية تطوير منتجات جديدة. كما حلل ( Tambe & al,2012 ) كيف أن ممارسات الجمع الخارجي للمعلومات المدعمة من طرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل مصدرا للابتكار (المنتج)<sup>1</sup>. كل هذه الدراسات المذكورة تتفق على فكرة أن تعبئة أو استعمال تكنولوجيا المعلومات تمثل مصدرا عائدا للابتكار، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحسن طريقة الابتكار للمؤسسات، وهذا في مختلف حالات الابتكار ( تطوير منتجات جديدة، تبني طرق عمل جديدة...إلخ) وذلك بتعبئة مجموعة واسعة من التكنولوجيات سواء عامة أو موجهة للابتكار<sup>2</sup>.

كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل أصلا لا يمكن تعويضه في التدفق السريع للمعلومات والإعداد الجماعي لخطط العمل، وكذلك الطرق الجديدة للعمل، التنسيق، حفظ الخبرات، الولوج السريع للمعارف المتنوعة، تقديم منتجات وخدمات جديدة للزبائن<sup>3</sup>. وللوصول لذلك فإن التكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر امكانيات تأخذ عدة أشكال مثل: الأنترنت (Intranet)، الأنترنت (Internet)، تدفق العمل (workflow)، قاعدة البيانات (Base de données)، التنقيب عن البيانات (data mining)، البيانات الضخمة (Big data)، ذكاء الأعمال (Business intelligence) مستودعات

<sup>1</sup> François Deltour, Virginie Lethiais, 2014, P 51.

<sup>2</sup> Ibid , P 52.

<sup>3</sup> Alaoui ,2005, <http://www.est-usmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/CNTICSUP.pdf>

consulté le 05/05/2015 à 11:34,P p 4-5.

البيانات<sup>1</sup> (Datawarehouse) ، حوسبة السحاب (cloud computing) هذا ما يسهل ويسرع سيرورة الابتكار في المؤسسة.

ويمكن تعريف كل من هذه الأشكال للإمكانيات كما يلي:

▪ **الإنترنت (Internet):** هي عبارة عن شبكة معلوماتية عالمية مشكلة من مجموع شبكات وطنية،

إقليمية، وخاصة. حيث أن هذا المجموع من الشبكات يستعمل نفس بروتوكول الاتصال<sup>2</sup> وهو

TCP/IP (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol).

▪ **الإنترانت (Intranet):** وهي اسقاط (déclinaison) الإنترنت داخل المؤسسة، وكل مستعمل

مجهز بمتصفح قياسي (Navigateur standard) يمكن له الولوج للمعلومات المخزنة في شكل

صفحات ويب، والمتبادلة بين بقية أعضاء المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني، والمشاركة في

المنتديات الداخلية. وهي نظام اتصال مأمّن فقط الأعضاء المخولين من يمكنهم الولوج إليها<sup>3</sup>.

▪ **تدفق العمل (Workflow):** هو التمثيل في شكل تدفقات للعمليات التي يجب تحقيقها وذلك من

أجل القيام بمجموع المهام أو الأنشطة المجمعّة في نفس سيرورة العمل (processus métier)

فأداة التسيير لتدفق العمل تسمح بنمذجة تدفقات المعلومات في المؤسسة، فمثلا أداة تدفق العمل

تسمح بتحديد مسارات الوثائق عن طريق تحديد الأطراف المعنية، الإجراءات التي يجب اتخاذها

وكذا المدد<sup>4</sup>.

▪ **قاعدة البيانات (Base de données):** قاعدة البيانات هي عبارة عن مجموع مهيكّل من

البيانات المسجّلة في حوامل يتم الولوج إليها عبر الحاسب وذلك لتلبية العديد من المستخدمين في

وقت واحد بصفة انتقائية وبكفاءة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أنظر / خليل عائشة، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> <http://www.futura-sciences.com/magazines/high-tech/infos/dico/d/internet-internet-3983/> consulté le 07/05/2015.

<sup>3</sup> Alaoui, Op cité, Pp 9-10.

<sup>4</sup> <http://www.piloter.org/process-management/workflow.htm>, consulté le 21/02/2016 à 13 : 20.

<sup>5</sup> Cours bases de données rationnelle, <http://www.htrr.ups-tlse.fr/pedagogie/cours/bd/bdrel.pdf> consulté le 01/06/2015 à 14: 26.

- **مستودعات البيانات (Data warehouse):** هو قاعدة بيانات موجهة لتخزين مجموع البيانات التي تستخدم في إطار عملية اتخاذ القرار والتحليل القراري. ويملاً هذا المستودع آلياً انطلاقاً من قواعد البيانات العملية بفضل أدوات (ETL : Extract Transform Load) أي (استخراج، وتحويل، و شحن البيانات)<sup>1</sup>.
- **التنقيب عن البيانات (Data mining) :** وهو مصطلح عام يضم عائلة من الأدوات التي تسهل الاستكشاف والتحليل للبيانات الموجودة في قاعدة قرارات (base décisionnelle) من نوع مستودع البيانات أو متجر البيانات (DataMart) (و DataMart هي نسخة مخففة من مستودع البيانات بحيث أنه عوضاً أن يستهدف عالمية الموضوعات فهو يركز على موضوع، أو عمل (حرفة) معين). كما أن التقنيات المستعملة في استخدام هذه الأداة (Data mining) للتحليل والتنقيب تعتبر فعالة لاستخراج معلومات معبرة انطلاقاً من الكميات الكبيرة للبيانات<sup>2</sup>.
- **البيانات الضخمة (Big data):** تمثل التخزين والتحليل لكميات كبيرة من البيانات، وهي تضم مجموعة التكنولوجيات والممارسات الموجهة لتخزين كميات كبيرة من البيانات وتحليلها بشكل سريع جداً<sup>3</sup>.
- **ذكاء الأعمال (Business intelligence):** ويشير إلى مجموع الأدوات التكنولوجية التي تجمع بشكل منهجي وتنتشر بما يتوافق تماماً مع استراتيجية المؤسسة الموضوعة مسبقاً. وذكاء الأعمال غرضه الأساسي هو إيصال المعلومات ذات الصلة لكل مدير حتى يتمكن من اتخاذ أفضل القرارات وفقاً لسياق عمله، أهدافه الإستراتيجية والعملية. وأدواته هي : مستودع البيانات، التنقيب عن البيانات، أنظمة المعالجة التحليلية على الخط (OLAP) ، ولوحة القيادة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.piloter.org/business-intelligence/datawarehouse.htm> ,consulté le 21/02/2016 à

13 : 37.

<sup>2</sup> <http://www.piloter.org/business-intelligence/datamining.htm> ,consulté le 21/02/2016 à

13 : 48.

<sup>3</sup> <http://www.piloter.org/business-intelligence/big-data-definition.htm> ,consulté le

21/02/2016 à 14 : 00.

<sup>4</sup> <http://www.piloter.org/business-intelligence/formation.htm> , consulté le 21/02/2016 à

14 : 20.

▪ **حوسبة السحاب (Cloud computing) :** هي تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى بالسحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الأنترنت. بهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات، وتعتمد البنية التحتية للحوسبة السحابية على مراكز البيانات المتطورة (Data center) والتي تقدم مساحات تخزين كبيرة للمستخدمين كما أنها توفر بعض البرامج كخدمات للمستخدمين<sup>1</sup>. فعند ولوج المستخدم للشبكة، بغض النظر عن المكان يجد فوراً بيئة عمله، السجلات، الوثائق، الرسائل الإلكترونية ذات الصلة. وبالمثل يمكننا التحديد بأن الحوسبة السحابية متمركزة كذلك حول المهمة التي يجب القيام بها. فالمستخدم لا يهتم بأنواع التطبيقات المستعملة ولكن بالمهمة التي يجب تحقيقها<sup>2</sup>.

ومن بين التكنولوجيات التي تساعد على نجاح الابتكار في المؤسسة نذكر<sup>3</sup>:

- **تكنولوجيا الاتصال:** تتمثل في مجموع التقنيات أو الوسائل أو النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون الذي يراد توصيله من خلال الاتصال الشخصي أو التنظيمي، ويسمح هذا النوع من التكنولوجيا من الوصول إلى المعلومات والمعارف في أي وقت وفي أي مكان كما تعتبر وسيلة تواصل بين مختلف الأفراد مثل: الأنترنت، الأنترنت، الهاتف.
- **تكنولوجيا الاجتماعات الإلكترونية:** تتمثل مختلف الأدوات والتقنيات المدعمة للعمل الجماعي للأفراد بنفس المكان أو بأماكن مختلفة وفي نفس الوقت أو بأوقات مختلفة لتحقيق التواصل وتبادل الأفكار، ومثال ذلك : المؤتمرات المرئية التي تستعمل في المبادلات بين الأفراد المتباعدين جغرافياً حيث أنها تقرب فرق العمل المتباعدة جغرافياً وتلغي المسافات في العمل الجماعي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الحوسبة السحابية ، <http://kenanaonline.com/users/tamer2011-com/posts/638416> ،  
consulté le 01/06/2015 à 14:07.

<sup>2</sup> <http://www.piloter.org/techno/support/cloud-computing.htm> ، consulté le 21/02/2016 à  
14 : 30.

<sup>3</sup> أنظر / خليل عائشة ، مرجع سابق، ص 85.

<sup>4</sup> Alaoui, <http://www.est-usmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/CNTICSUP.pdf> ,Op cité,p  
p 12-13.

## ملخص الفصل الثاني :

يعتبر الابتكار عاملاً أساسياً لتطور المؤسسات، وبما أن المورد البشري هو مصدر الابتكار بصفته مالكا لطاقات وإمكانيات ومهارات تمكنه من تقديم أفكار ابداعية جديدة، وجب الاستثمار فيه لتحقيق أكبر استفادة منه، حيث تناولنا في هذا الفصل أساليب تمكن من توليد الأفكار الجديدة كالعصف الذهني وغيره، وكذا الاهتمام به عبر ممارسات التعبئة المختلفة لإدارة الموارد البشرية كتشجيع المشاركة، وتشارك المعلومة.

كما تناولنا السياسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، لأن تطوير الابتكار في المؤسسة يقتضي منها أن تولي أهمية كبيرة لها، ذلك أن تقديم التحفيزات المختلفة للموظفين، والتخطيط لمسارات وظيفية أكثر تحفيزاً، والاستثمار في التكوين، يشجع الأفراد ويدفعهم لبذل أقصى طاقاتهم وجهودهم ووضع مهاراتهم وخبراتهم في خدمة الابتكار، كما لا بد لها من امتلاك الكفاءات المطلوبة وإدارتها بشكل يؤدي إلى تطويرها، وكذا الحصول على المواهب وإدارتها وتعزيزها لأن المؤسسة تعتمد عليها في تقديم الأفكار الخلاقة وتبنيها وبالتالي في الابتكار.

وتطرقنا كذلك إلى متطلبات تنفيذ الابتكار ذلك أن المؤسسة ليس بإمكانها تنفيذ الابتكار إلا بتوفير متطلبات أساسية، فيجب عليها توفير قيادة ذكية تساعد الأفراد على الابتكار، وكذلك خلق بيئة مناسبة وملائمة أي ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد لتعبئة معارفهم ومهاراتهم للابتكار، وكذلك توفير تنظيم أكثر عضوية أي هيكل تنظيمي مرن يسهل تدفق المعلومات، ويسمح بالحرية في طرح الأفكار، واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعتبر مدعماً ومسهلاً لسيرورة الابتكار.

## الفصل الثالث:

واقع الابتكار من خلال إدارة  
الموارد البشرية في مؤسسة شبكات  
نوكيا الجزائر

يعتبر الابتكار من العوامل الهامة لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة. كما يعد نشاط الابتكار سيرورة معقدة تتطلب تدخل موارد وأطراف متعددة، والتي من أهمها إدارة الموارد البشرية. وأخذنا مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks » كمؤسسة رائدة في مجال الابتكار لدراسة كيفية تدخل إدارة الموارد البشرية لتحقيق الابتكار بالفرع الخاص بها والموجود في الجزائر « Nokia Networks Algeria »، والتعرف على نشاط الابتكار فيها من حيث التطرق إلى طبيعته، أنواعه، وسيورته، علما أن أنه لا يتم على مستوى مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر بمعنى أن الابتكار لا يتم في الفرع الموجود في الجزائر، وكما سننتظر إلى معرفة طبيعة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال مختلف سياساتها. ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عرض مؤسسة نوكيا وفرع الأعمال شبكات نوكيا « Nokia Network » وإدارة

الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: دراسة مساهمة إدارة الموارد البشرية في الوصول للابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا

الجزائر « Nokia Networks Algeria » ؛



## المبحث الأول: عرض مؤسسة نوكيا وفرع الأعمال شبكات نوكيا « Nokia Networks » وإدارة الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة نوكيا وبعدها سنعرف فرع الأعمال محل الدراسة أي شبكات نوكيا « Nokia Networks » وإدارة الموارد البشرية به، وذلك من خلال المطالب الآتية.

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة نوكيا وفرع الأعمال شبكات نوكيا « Nokia Networks »

تقوم مؤسسة نوكيا بربط الأشخاص من خلال التكنولوجيا القائمة على الإنسان وذلك لمساعدتهم على الشعور الوثيق بقربهم لبعضهم البعض.

### الفرع الأول: تعريف مؤسسة نوكيا و فرع الأعمال شبكات نوكيا « Nokia Networks »

سننتقل إلى تعريف مؤسسة نوكيا وفرع الأعمال شبكات نوكيا.

#### 1. تعريف مؤسسة نوكيا « Nokia »

تعد مؤسسة نوكيا مؤسسة فنلندية تقوم بالاستثمار في التكنولوجيات ذات أهمية في العالم الذي ترتبط فيه الملايير من الأجهزة. حيث تركز نوكيا على ثلاث أنواع من الأعمال: برنامج البنية التحتية للشبكة « network infrastructure software »، الأجهزة والخدمات « hardware and services »، التي تقدمها من خلال الشبكات « Nokia Networks »، موقع الاستخبارات « location intelligence » الذي توفره من خلال « HERE »؛ وتطوير التكنولوجيا المتقدمة والترخيص « advanced technology development and licensing » الذي تتبعه من خلال التكنولوجيات « Nokia Technologies ». كل عمل من هذه الأعمال يعتبر قائدا في مجاله<sup>1</sup>.  
تمثل الأعمال الثلاثة لنوكيا ميزة تستفيد منها وكذا ركائز أساسية في عالم ترتبط فيه الأشخاص والأشياء، وهذه الأعمال هي<sup>2</sup>:

- شبكات نوكيا « Nokia Networks » : وهو مبني اليوم على موقع قوي لخلق شبكات المستقبل، والتي ستكون:  
✓ أكثر برمجة؛

<sup>1</sup> [company.nokia.com](http://company.nokia.com) consulté le 06/06/2015 à 12 :14.

<sup>2</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

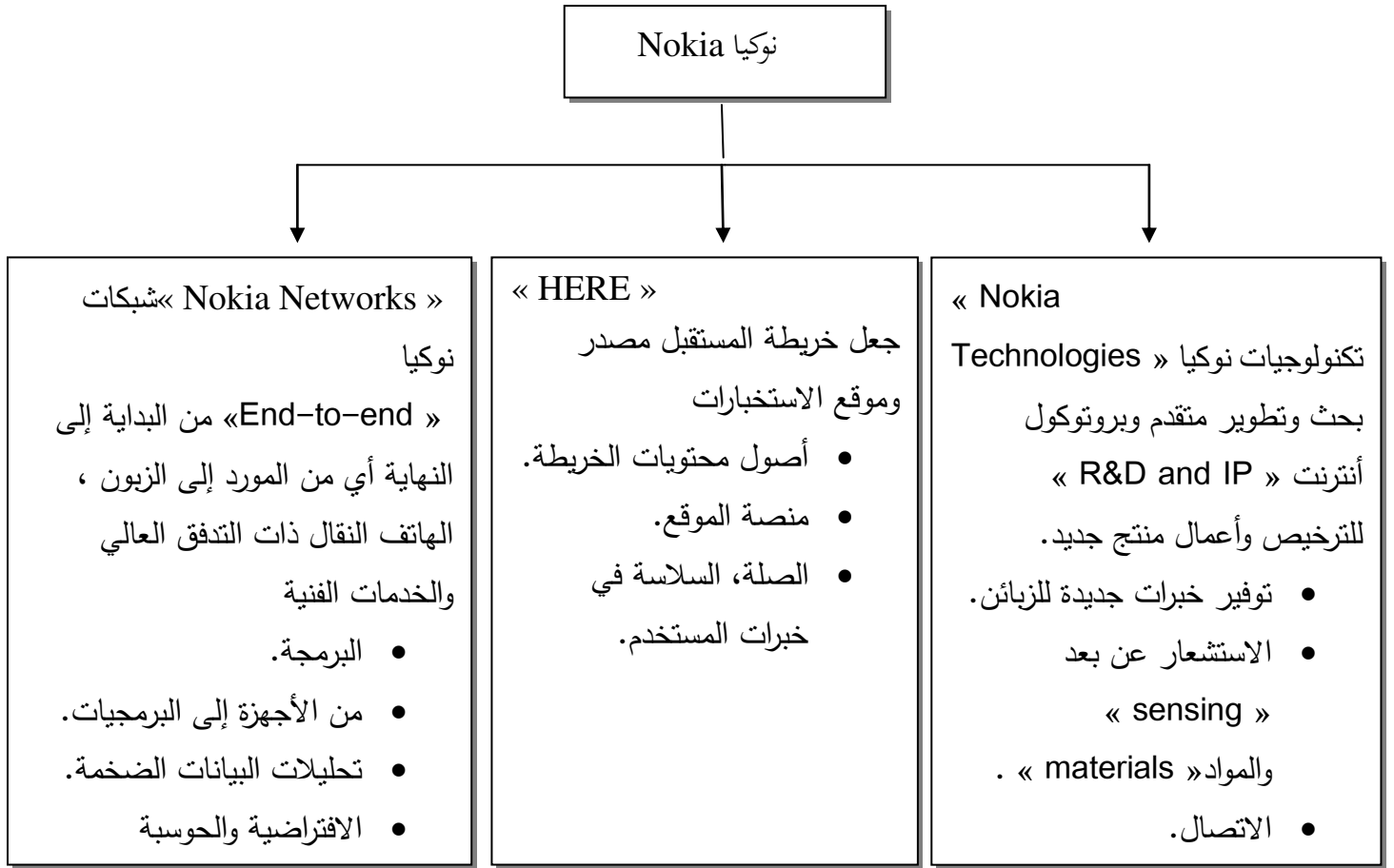
✓ ذات برمجيات أكثر وأجهزة أقل؛

✓ على استعداد للتحويل، التحليل والعمل على كميات هائلة من البيانات.

إن تلك الشبكات ستمكن المشغلين من تشغيل أعمال ناجحة ومتابعة الاستثمار فيها بما يعود بالفائدة الكبيرة للجميع.

- « HERE »: وهو مبني على القدرات الرائدة لرسم الخرائط، لبناء منصة موقع ذكي قادرة على توفير الوقت الحقيقي، التنبؤي والإجابات الفورية ذات الصلة لكل مستخدم فردي.
- تكنولوجيا نوكيا « Nokia Technologies » : وهي تستمر في بناء الملكية الفكرية لأعمالها، والبحث عن الفرص المستقبلية والاستثمار في الفرص التي ترتبط بشكل واضح بتطوير برمجة العالم. تعتبر نوكيا من خلال الشبكات المتخصصة في العالم في الهواتف المحمولة ذات التدفق العالي. من أول اتصال على GSM، إلى المكالمات الأولى LTE (Long Term Evolution) وتعمل في طليعة كل جيل من تكنولوجيا الهاتف النقال. كما أن الخبراء العالميين لنوكيا يقومون باختراع قدرات جديدة يحتاجها الزبائن في شبكاتهم. وتوفر نوكيا شبكات الهاتف النقال الأكثر كفاءة في العالم، والذكاء لتعظيم قيمة تلك الشبكات، والخدمات التي تجعل عملها سلسا. والشكل التالي يوضح الأعمال الثلاث لمؤسسة نوكيا.

الشكل (1،3) : الأعمال الثلاث لنوكيا في قلب برمجة العالم



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks » (بتصرف).

## 2. تعريف فرع الأعمال شبكات نوكيا « Nokia Networks »

تتمثل شبكات نوكيا « Nokia Networks » في (NSN) « Nokia Siemens Networks » شبكات نوكيا سيامنس السابقة وهي مؤسسة مشتركة ظهرت عن طريق اندماج القطاعين (les divisions) « Siemens Networks » و « Nokia Networks Business » في 2007<sup>1</sup> ، حيث تقوم « Nokia Networks » بخدمة أكثر من 90 من 100 أكبر مؤسسة اتصالات في العالم. أما « Nokia Networks Algeria » الواقعة بالجزائر فقد دخلت الجزائر في 2007 عند حصول اندماج القطاعين اللذين سبق ذكرهما، وهي تقوم بخدمة مؤسسات الاتصال في الجزائر والتي تتمثل في جازي « Djezzy » ، أوريدو « Ooredoo »، ومؤسسة اتصالات الجزائر « Algérie Télécom ».

<sup>1</sup> <http://www.usine-digitale.fr/article/nokia-n-est-plus-un-fabricant-de-telephones-mais-un-equipementier-telecoms.N258926> consulté le 06/06/2015 à 15 :32.

وهي تمارس نوعين من الأنشطة الأساسية لها والمتطورة جدا والتي تعتمد عليها في عوائدها حيث أن أغلبية العمال يتواجدون في هذين النشاطين الأساسيين<sup>1</sup>:

### 1. الهاتف النقال ذات التدفق العالي « Mobile Broadband » : وهو يقوم بتقديم حلول مرنة

للشبكة فيما يخص الصوت بالهاتف النقال وخدمات البيانات، وذلك كما يلي:

- شبكات الراديو (les antennes) للهاتف النقال « Mobile radio networks » :

2G، 3G، 4G، 5G، لكن (5G) لم يتم تسويقه بعد ، النانوثانية (Nano seconde)

Small cells. وذلك لضمان التغطية؛

- الشبكات الأساسية « Core networks »: محفظة غنية بحلول شبكات الهاتف النقال

وهي الصوت ومجموعة حلول أساسية للشبكات؛

- المحفظة الأساسية « The Core portfolio » : والتي تتركز على حوسبة السحاب

للبرمجيات الجاهزة (Cloud-ready software) مثل (facebook) وتطوير ثروة

البيانات وأنترنت الأشياء؛

- إدارة خبرة الزبائن « Customer Experience Management » : الافتراضية

والبرمجيات الغنية بالحلول للزبائن.

### 2. الخدمات العامة « Global Services » : حيث تقدم مجال واسع من الخدمات للمتعاملين

أوراسكوم تلكوم (جازي) « Djazzy » ، أوريدو « Ooredoo » ومؤسسة اتصالات

الجزائر « Algérie Télécom » كما يلي:

- تركيب الشبكات « Networks Implementation » : بناء، تطوير، وتكييف

الشبكات؛

- الصيانة « Care » : وتعني صيانة خدمات البرمجيات والمعدات (الأجهزة)، تدريب

الزبائن؛

- إدارة الخدمات « Managed Services » : إدارة عمليات الشبكة والخدمات الخاصة

بالزبائن؛

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

- تخطيط الشبكة وتعظيمها « Networks Planning and Optimization » : تطوير وتعظيم الأداء، الديمومة، والموثوقية للشبكات والخدمات الخاصة بالزبائن؛
  - إدماج النظم « Systems Integration » : سلاسة الحصول على تكنولوجيات جديدة وقانونية وإدماجها في حلول جديدة للهاتف النقال ذات التدفق العالي.
- تعتبر هذه الأنشطة رائدة في هذه المجالات فضلا عن كونها في وقت مبكر القائد في الافتراضية وتكنولوجيات الحوسبة السحابية.

وتتمثل المعلومات الرئيسية حول فرع الأعمال شبكات نوكيا « Nokia Networks »<sup>1</sup>:

- ✓ تصنف « Nokia Networks » الثالثة عالميا في الحصة السوقية للهاتف النقال والثانية في خدمات الاتصال. وفي الجانب المالي فقد أعلنت نوكيا في 29 أبريل 2014 ارتفاع في أرباح قطاعها « division » الخاص بمعدات الشبكات في الفصل الأول من سنة 2014 بـ 216 مليون يورو (+10% مقارنة بـ 2013)<sup>2</sup>؛
- ✓ المبيعات الصافية (رقم الأعمال) في 2014: 11.2 مليار يورو؛
- ✓ نفقات البحث والتطوير في 2014: 1.8 مليار يورو؛
- ✓ عدد العمال في نهاية أبريل 2015: 55300 عامل.

### الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة نوكيا

تعتبر مؤسسة نوكيا ذات تاريخ طويل من النجاح والتغيير الذي يعتد به ، فهي توفر دائما طريقة للتجديد وإعادة البناء الفعال. تاريخ نوكيا يمثل تاريخ مؤسسة اتخذت قرارات جريئة واستغلت فرصا جديدة. فقد مرت بمراحل عديدة كالآتي<sup>3</sup>:

بدأت من مصنع واحد للورق في سنة 1865 لإنتاج الكابلات والمنتجات الورقية والإطارات والأحذية المطاطية ، والمواد البلاستيكية، المواد الكيميائية وغيرها.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>2</sup> <http://www.usine-digitale.fr/article/nokia-n-est-plus-un-fabricant-de-telephones-mais-un-equipementier-telecoms.N258926> consulté le 06/06/2015 à 15 :32.

<sup>3</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Nokia#Histoire> consulté le 06/06/2015 à 19 :30.

إن انفتاح المنافسة في السوق الفنلندية للاتصالات (خلق معيار الاتصالات الهاتفية « Nordic Mobile Telephone ») قدم لنوكيا فرصة التنويع في هذا القطاع. قدمت في سنة 1987 الهاتف المدمج « Mobira Cityman 900 »

من منتصف 1990 وحتى سنة 2014، تعرف نوكيا بالهواتف النقالة التي وصلت إلى كل ركن من أركان المعمورة، ففي 1992 انطلقت هذه العلامة لما اتخذت المؤسسة خيارا استراتيجيا للتخلص من جميع النشاطات للتركيز فقط على الهواتف النقالة، وفي سنة 1998 أصبحت نوكيا المنتج العالمي الأول في الهواتف النقالة.

في حوالي سنة 2000 عرفت المؤسسة النجاح الأكبر في الاتصالات بالهاتف النقال « Nokia » 3310 ولكن انطلاقا من سنة 2000 عرفت انخفاضا في حصتها السوقية العالمية (35%) . وفي 2006/06/18 أعلنت نوكيا و« Siemens AG » ادماج أنشطتهما للاتصالات، لظهور عملاق عالمي وهو « Nokia Siemens Networks » .

وفي أبريل 2007 تكونت « Nokia Siemens Networks Algeria » التي نتجت عن إدماج « Nokia Networks Business » و « Siemens Networks » . في 2008، مثلت نوكيا أكبر منتج عالمي للهواتف النقالة أمام « Motorola » و« Samsung »، بقرابة (39%) من الحصة السوقية العالمية.

في جويلية 2010، أعلنت نوكيا حصولها على أكبر جزء من قطاع معدات الشبكات اللاسلكية لـ « Motorola » بمبلغ 1,2 مليار دولار أمريكي.

في بداية فيفري 2011، يعلن المدير السابق لـ « Microsoft » الشراكة مع نوكيا، وفي بداية مارس 2011 أعلنت الموافقة في « Microsoft » على استبدال « SymbianOS » و « MeeGo » بـ « Windows Phones ». وفي سبتمبر 2011 أعلنت نوكيا عن المجموعة الجديدة للهواتف الذكية « Lumia » والتي تستعمل نظام « Windows Phones » لـ « Microsoft » .

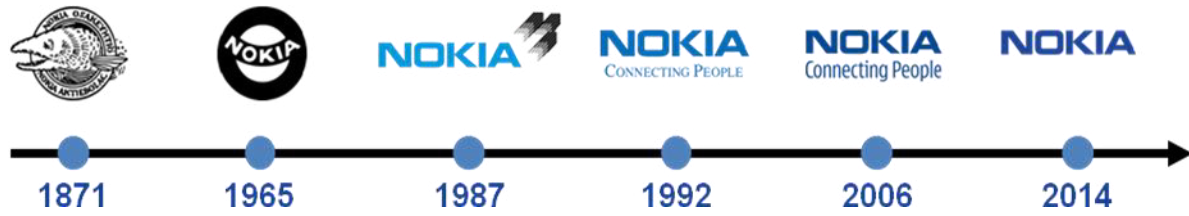
ظلت نوكيا في 2011 الأولى عالميا في الهواتف النقالة للسنة الرابعة عشر بصفة متتالية. في 2013/07/01 أعلنت « Siemens » بيع حصتها التي تقدر ب (49,9%) في « Nokia » « Siemens Networks » لنوكيا بـ 1,7 مليار يورو.

في 2014، أطلقت نوكيا الهواتف الذكية لمجموعة X، باستعمال نظام « Android »، وفي أبريل 2014 خصصت مبلغ استثمار يقدر بـ 72 مليون يورو، للمؤسسات ذات العلاقة بالسيارات الموصولة،

وفي ماي 2014 حصلت نوكيا على « Desti » مؤسسة متخصصة في الذكاء الإصطناعي، أما جويلية 2014، فقد حصلت على المؤسسة الأمريكية « SAC Wireless »، وفي 2014/07/31 حصلت على أنشطة معدات الاتصالات لـ « Panasonic » .

في 2015/04/15 أعلنت « Nokia Corporation » حصولها على « Alcatel-Lucent » في مقابل الحصول على أسهمها. المساهمين في نوكيا سيملكون (66,5%) من الهيكل الجديدة، والمساهمين في « Alcatel-Lucent » سيملكون 33,5%. مقرها الاجتماعي سيكون ب « Espoo » في فنلندا. كما سيكون لديها قرابة 120000 عامل، ورقم أعمال حوالي 25 مليار يورو. والشكل التالي يلخص تطور مؤسسة نوكيا عبر التاريخ.

### الشكل (2,3): المراحل التاريخية لمؤسسة نوكيا

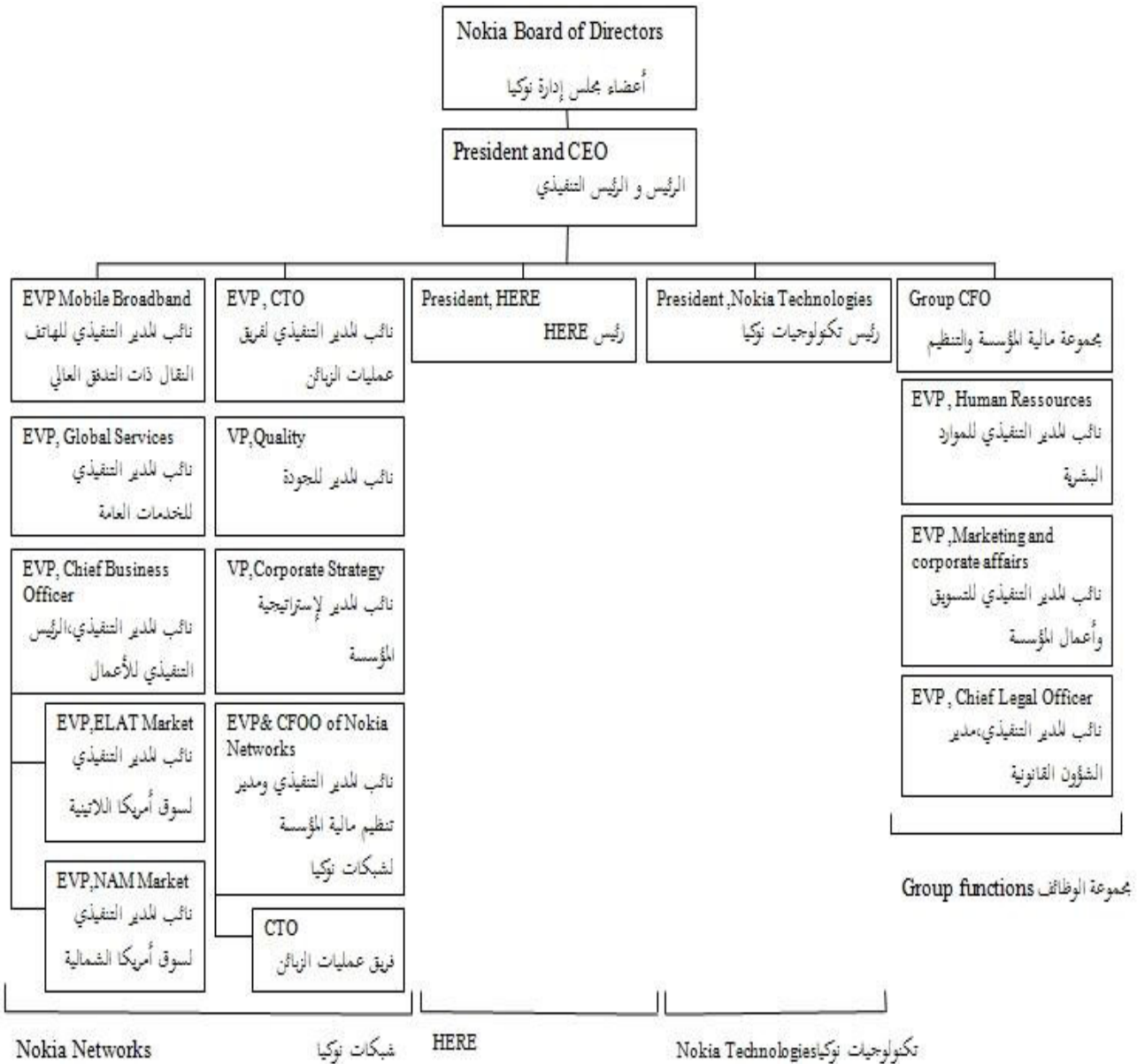


المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نوكيا

تنظم مؤسسة نوكيا في شكل مصفوفاتي أي أن هيكلها التنظيمي هو هيكل تنظيمي مصفوفاتي يتكون من ثلاث قطاعات تمثل الأعمال الثلاث لنوكيا (شبكات نوكيا « Nokia Networks » « HERE »، تكنولوجيات نوكيا « Nokia Technologies ») ووظائف مساعدة وهي (مالية المؤسسة والتنظيم (Human Corporate Finance and Organisation : Group CFO)، الموارد البشرية (Human ressources)، التسويق وأعمال المؤسسة (Marketing and corporate affairs)، الموظف القانوني (legal officer) وبالتالي فهو يشكل مزيج من الهيكل التنظيمي القطاعي والهيكل التنظيمي الوظيفي. حيث أنه يوجد مسؤولين للمناطق (les régions)، ومسؤولين للوظائف (les fonctions)، كما يوجد ممثل (مسؤول) للموارد البشرية لكل قطاع وممثل (مسؤول) للموارد البشرية لكل وظيفة، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لنوكيا.

الشكل رقم (3،3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نوكيا « Nokia »

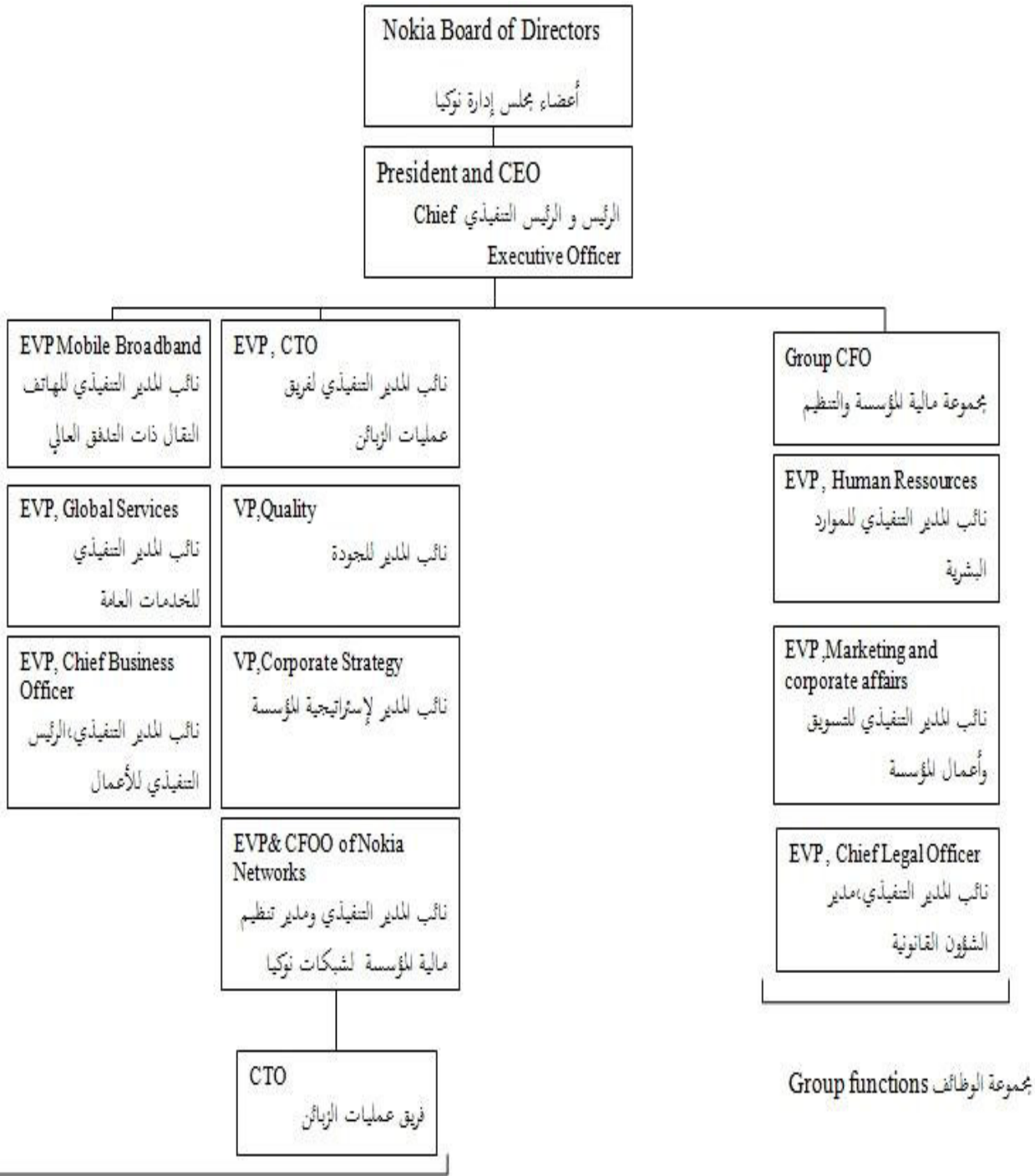


المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

أما الهيكل التنظيمي لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks » فيوضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (3،4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »



Nokia Networks

شبكات نوكيا

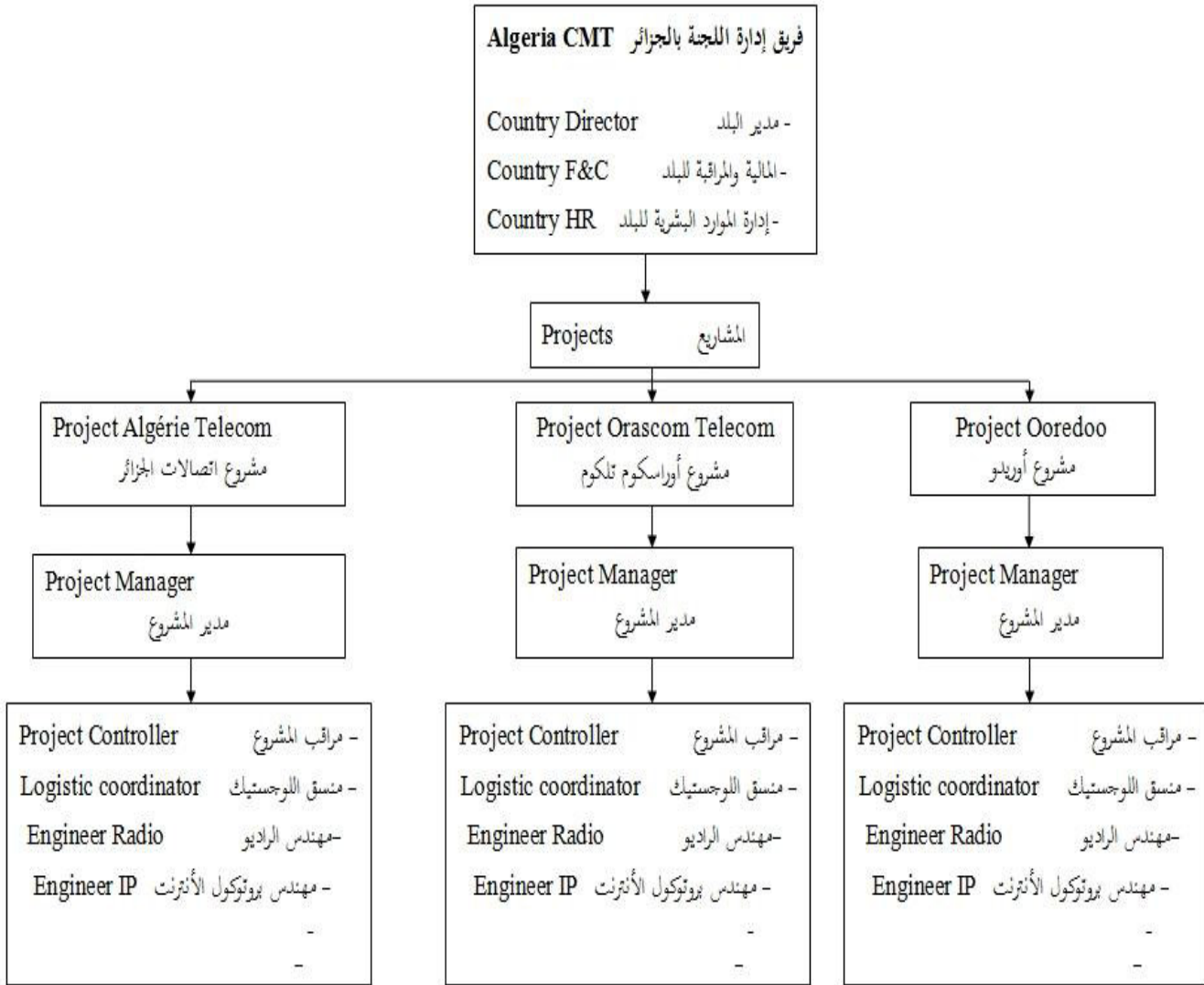
المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

أما الهيكل التنظيمي الذي يخص تنظيم مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks » « Algeria فهو يضم فريق إدارة اللجنة بالجزائر وهو المجلس الذي يدير أعمال المؤسسة بهذا البلد، والمدراء المسؤولين فيه عن المالية والمراقبة وإدارة الموارد البشرية حيث أن كل مسؤول لديه مدير في بلد

آخر، ثم تأتي المشاريع التي تنظم حسب مؤسسات الاتصالات التي تتعامل معها مؤسسة شبكات نوكيا في الجزائر وهي مؤسسة أوريدو، مؤسسة اتصالات الجزائر، ومؤسسة أوراسكوم تلكوم (جازي)، حيث أن لكل مشروع مدير مسؤول عنه والذي يقوم باستدعاء المدير المسؤول عن تنظيم تدفق الموارد (RSO, Resource Stream Organisation) عند احتياجه لمورد معين وذلك حسب التكنولوجيات (الراديو، الهاتف النقال ذات التدفق العالي،...)، فمدراء تنظيم تدفق الموارد يعتبرون المزودين بالموارد.

الشكل رقم (5.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks

Algeria »



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة نوكيا

تنظم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نوكيا حسب مجموعة الوظائف والأعمال الثلاث لنوكيا كما

يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.

## 1. مجموعة الوظائف:

- مشروع مابعد التخلي (PostClosing Projects): وهو يعتبر وظيفة مؤقتة، تم وضعه بعد التخلي عن قطاع إنتاج الهواتف النقالة لـ « Microsoft » ، وذلك لمتابعة التطور بعد غلق مشروع التخلي.
- مجموعة وظائف أعمال الموارد البشرية وتنظيم مالية المؤسسة: (Functions and CFO Business HR Group) حيث (CFO :Corporate Finance Organisation): وهي موجهة لمراقبة الأعمال المباشرة وتنظيم مالية المؤسسة.
- مركز الخبرة للموارد البشرية (HR Center of Expertise): وهو يختص بتقديم حلول للأنشطة المختلفة للموارد البشرية كالتعويضات والحوافز، حلول لحركة الموارد البشرية، وكذلك حلول لتقييم أداء الموارد البشرية، حلول للمحافظة على الموارد البشرية، وكذا حلول لتغيير وتطوير التنظيم، ويقدم أيضا حلول للقيادة وتسيير المسارات الوظيفية، كما يضع أيضا سياسات التوظيف، وبالتالي فإن مركز الخبرة يمثل مركز تطوير سياسات المؤسسة وسيروراتها.
- إدارة برنامج الموارد البشرية (HR Program Management): وهنا يوجد مجموعة من مدراء المشاريع فمثلا عند وضع أداة جديدة كتسيير العطل يوجد مدير المشروع حيث يكون داخل التنظيم الذي يهتم بتنفيذ المشروع ومتابعة تطبيقه حتى يصبح عمليا.
- التغيير الثقافي (Culture transformation): إن المؤسسات تحدث فيها تغيرات، حيث توجد تغييرات تنظيمية في الهيكل التنظيمي ،تغييرات عملية في طرق العمل أي المجال العملي، وأيضا عند حدوث إدماج أو الحصول على مؤسسة أو نشاط لمؤسسة أخرى ،وهنا يوجد أشخاص يضعون استراتيجية للتحكم في هذا التغيير الثقافي.
- عمليات الموارد البشرية (HR Operations) : وهي تخص كل ما هو عملي أي الجانب الإداري كتسيير الملفات الإدارية، تسيير الأجور، وكل ما يخص عقود العمل أي مايسمى (day to day activities) الأعمال الروتينية اليومية، وبالتالي فهي لا تقوم بالتصميم وإنما تختص بالتنفيذ.
- مستشار الموارد البشرية (HR Consultant) : حيث أن مستشارين الموارد البشرية هم المسؤولون عن تقديم الدعم للمدراء المباشرين في تطبيق سياسات الموارد البشرية حيث تتم مساعدتهم في تطبيق الاستراتيجيات التي تخص الموارد البشرية والموضوعة من طرف مركز الخبرة.
- الأكاديمية (Academy): وتتمثل في إدارة التكوين حيث يوجد أشخاص مسؤولين عن إدارة التكوين، وهذه الوظيفة تتوفر على كل ما يلزم لدعم التكوين حيث توفر أدوات مثل موقع مخصص يسمى مركز

التعلم ( Learning central ) حيث أنه كل من يريد أن يخضع لتكوين يكون لديه حساب (un compte) يجد فيه كل المعلومات المتاحة سواء على الخط أو في أقسام مجهزة بكل الدعم ،ويوجد العديد من أنواع التكوين لإدارة الأكاديمية، ومنه فالأكاديمية تمثل مركز التكوين الداخلي لنوكيا.

## 2. الوظائف الخاصة بشبكات نوكيا « Nokia Networks » :

أما « Business HR » أعمال الموارد البشرية تعمل مباشرة مع « Business » العمل ، ولديها جميعها نفس المهمة وهي موجهة سواء لوحدة الأعمال « Business Unit » أو للأعمال المباشرة « Business Line ». حيث أن « Business HR » أعمال الموارد البشرية يستقبل التغذية العكسية للعمل « Business » و يحاول تصميم عمل الموارد البشرية « Business HR » بالنسبة للعمل « Business ». حيث أن تنظيم الموارد البشرية يقوم على وجود ممثلين في كل منطقة مثل منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا الشمالية التي يمثلها ممثل يقدم الاستشارات (le consulting) والدعم اللازم لمجموعة من المدراء المسؤولين عن الموارد البشرية فيما يخص المفاهيم الخاصة بها كإجراءات الاستقطاب وكيفية إجراء المقابلات والإختيار والتعيين. فالمدبر يسير كل ما هو تقني وما يخص الموارد البشرية، أما « Business HR » أعمال الموارد البشرية فهي تعمل في التصميم كما تعمل بالتنسيق مع مسؤول مركز الخبرة فمثلا لتقديم تعويض أو علاوة تقوم أولا بدراسة احتياجات العمل « Business » ثم تعرضها على مركز الخبرة الذي يقوم بالتصميم بالنسبة للقوانين والأدوات المتوفرة لديه، وبالنسبة للتكوين يقوم المدير بسؤال العامل عن توجهاته وتطلعاته ثم يقومون بطلب المساعدة من مدراء التكوين (Learning managers) الذين يقترحون عليهم محفظة مجالات التكوين المتاحة (portfolio) كالمجال المالي أو مجال الهاتف النقال ذات التدفق العالي. وتنظم أعمال الموارد البشرية كما يلي<sup>1</sup>:

GS- Business HR (GS : Global Services) : وتمثل أعمال الموارد البشرية فيما يخص الخدمات العامة.

MBB- Business HR (MBB : Mobile Broad band) : وتمثل أعمال الموارد البشرية التي تخص الهاتف النقال ذات التدفق العالي.

Market- Business HR (NAM : North America) : وهي تخص أعمال الموارد البشرية لسوق أمريكا الشمالية: وهي أعمال مقسمة إلى أسواق.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

**: (AMEA : Asia, Middle East and Africa) , Business HR AMEA Market-**

وهي تخص أعمال الموارد البشرية لسوق آسيا ،الشرق الأوسط، وأفريقيا.

**- (ELAT : Amérique Latine) , Business HR ELAT Market**

الموارد البشرية الخاصة بسوق أمريكا اللاتينية.

والوظائف الأخرى لشبكات نوكيا تضم المستشارين وهي:

**HR Europe-** وهي تضم مستشار الموارد البشرية في أوروبا؛

**HR Americas-** وهي تضم مستشار الموارد البشرية في أمريكا.

**- (APAC: Asia pacific), HR APAC & Greater china-**

البشرية في آسيا والمحيط الهادي والصين العظمى.

**HR Japan-** وهي تضم مستشار الموارد البشرية في اليابان؛

**- (IMEA: India Middle East and Africa) , HR IMEA-**

البشرية في الهند ،الشرق الأوسط، وأفريقيا.

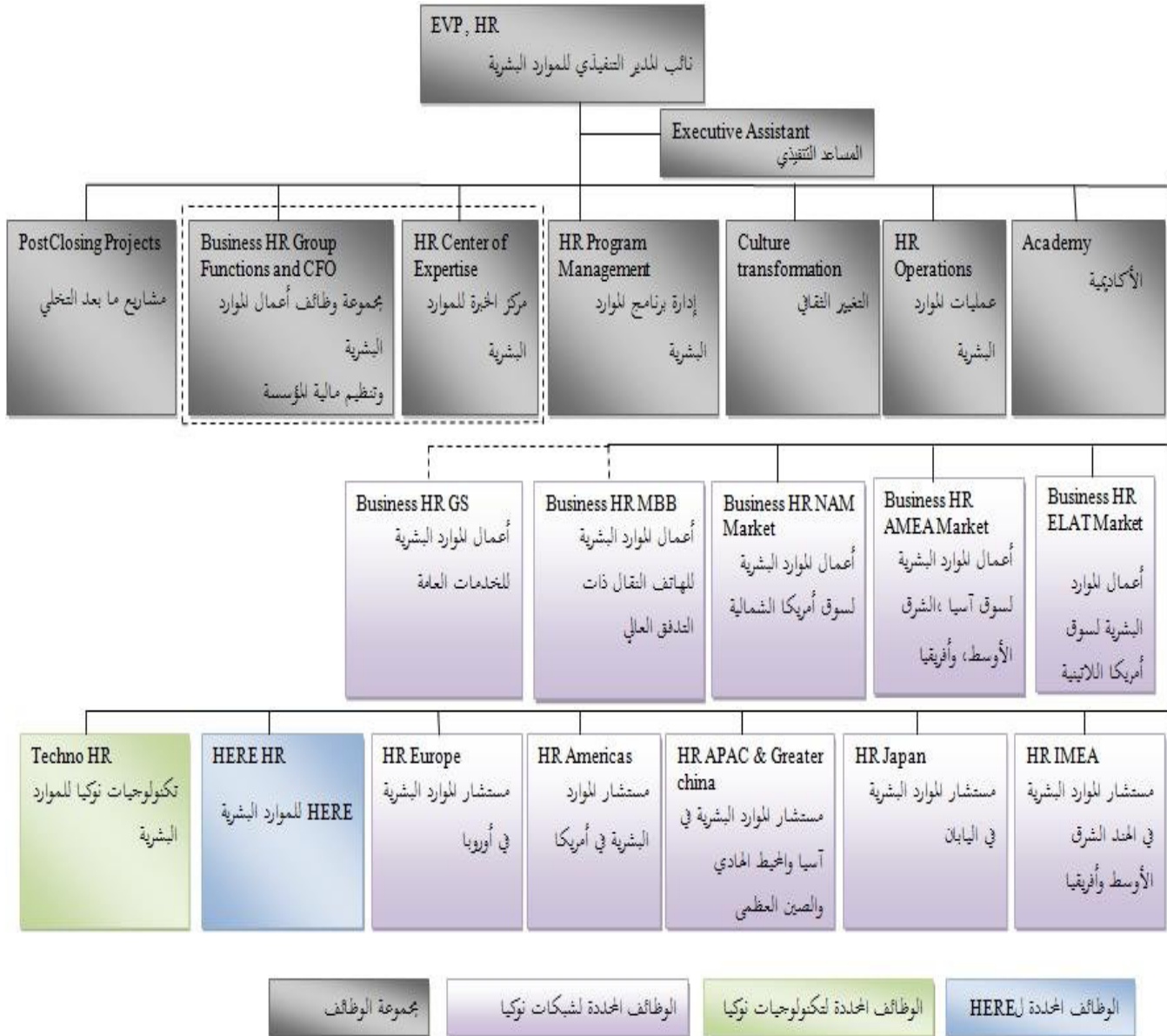
**3. الوظائف الخاصة بتكنولوجيات نوكيا « Nokia Technologies » و « HERE » :**

أما بالنسبة ل« HERE HR » و « Techno HR »تكنولوجيات نوكيا للموارد البشرية، فيوجد مسؤول

موارد بشرية لكل واحد منهما، كما تمثلان وحدتين على جنب، ولكنهما ترتبطان بالمؤسسة ككل.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة نوكيا.

الشكل (6،3): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة نوكيا



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

## المبحث الثاني: دراسة مساهمة إدارة الموارد البشرية في الوصول للابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »

سيتم في هذا المبحث تناول الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا من حيث طبيعته سيرورته، أنواعه، وكذلك سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة، وكيفية مساهمتها في دعم الابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر، حيث سنحاول معالجة اشكالية البحث عمليا، بعدما تمت معالجتها نظريا، أي إسقاط الجانب النظري على الجانب العملي في المؤسسة محل الدراسة. وذلك من خلال المطالب الآتية.

### المطلب الأول: الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »

يعتبر الابتكار والبحث المستمر قلب عمل مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ». فهو دعامة استراتيجية للبنية التحتية لسوق الاتصالات ذات القدرة التنافسية العالية.

### الفرع الأول: ماهية الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »

سننتقل إلى تعريف الابتكار وأهدافه بمؤسسة شبكات نوكيا.

#### 1. تعريف الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »

قامت مؤسسة شبكات نوكيا بتطوير ثقافة ابتكارية قائمة على الانفتاح وتبادل المعلومات، وحماية أفكارها، وكذلك تطوير أدوات الابتكار التي تسمح بخلق قيمة حقيقية لزيائنها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية<sup>1</sup>. ومع التحول السريع لحالة الصناعة في قطاع الاتصالات، أصبح الابتكار ضروري للحفاظ على الربحية والبقاء على صلة مع المستقبل.

ولهذه المؤسسة تصور للابتكار وهو تحويل الأفكار إلى أموال عن طريق خلق القيمة لزيائنها ولمتعاونيها. أما الاختراع فهو تحويل الأموال إلى أفكار<sup>2</sup>. وبالنسبة للمؤسسة فإن الخطوة الأولى للابتكار تتمثل في الاختراع أو خلق الحلول. حيث أنها يمكن أن تمثل خطوات صغيرة لتحويل السلع والخدمات الموجودة للأحسن. والتي يمكن أن تكون بسيطة أو معقدة، أو تم اقتراحها من طرف فرد واحد أو مجموعة من الأفراد في معاهد بحث، أصحاب المصلحة، المؤسسات ذات الشراكة معها، ولكن الابتكار الحقيقي

<sup>1</sup>[http://networks.nokia.com/system/files/document/nokia\\_siemens\\_networks\\_on\\_security\\_of\\_t\\_elecommunication\\_networks\\_feb\\_2012\\_global.pdf](http://networks.nokia.com/system/files/document/nokia_siemens_networks_on_security_of_t_elecommunication_networks_feb_2012_global.pdf) Consulté le 14/06/2015 à 21:39.

<sup>2</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».



يتجسد لما يتم استخدام هذا الاختراع في خلق قيمة حقيقية لمعاملتي الهاتف النقال عن طريق الوقوف في وجه التحديات واستغلال الفرص الجديدة<sup>1</sup>.

يجري الابتكار في كل مستوى في هذه المؤسسة ولا يقتصر على السلع فقط بل يمتد إلى كل أوجه أعمال المؤسسة، البرمجيات، الخدمات، الإجراءات والحلول. والهدف هو تحقيق النمو عن طريق خلق منتجات جديدة وأعمال مربحة وكذلك تمويل الملكية الفكرية (IPRs) (حقوق الملكية الفكرية) .

كما سيتم مواصلة التركيز على تقديم قدرات جديدة للزبائن، وتمكين هذه القدرات من توفير التميز لهم. وتعزيز وتمويل حقوق الملكية الفكرية لتصبح مساهمتها ذات قيمة في تحقيق الربحية للمؤسسة. ومواصلة تحقيق القيمة عن طريق اضطرابات التكنولوجيا مثل الاتصال التحولي للسحاب أو غير المتجانس (telco cloud transformation or heterogeneous)، والشبكات المعرفية (cognitive networks)، وفقا لإستراتيجية المؤسسة.

كما يمثل الابتكار في هذه المؤسسة رافعة لتطبيق الاستراتيجية، ومن أمثلة ذلك فإن المؤسسة تعمل على خلق تحويل كبير في تكنولوجيا مرشح الراديو (radio filter technology) أو لتخفيض الوقت الذي يلزمها لتطوير متغيرات الراديو الجديدة (new radio variants) من أشهر إلى أيام<sup>2</sup>.

## 2. أهداف الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »:

تتمثل الرؤية التكنولوجية لمؤسسة شبكات نوكيا في أن شبكات الهاتف النقال سيتم الاعتماد عليها في تقديم 1 جيجابايت (1 Gigabyte) من البيانات المخصصة للمستخدم الواحد في اليوم الواحد بشكل مريح، وسيتم تحقيق هذه الرؤية عن طريق الوصول إلى الأهداف التالية<sup>3</sup>:

✓ القدرة على تقديم الدعم 1000x، الإعداد ل60 مرة ضعف التزايد في متوسط الحركة لكل مستخدم و10 مرات أكثر من المحطات المرتبطة بالشبكات اليوم، حيث يجب إيجاد وسائل ترفع جذريا معدلات القدرات والبيانات لشبكة الهاتف النقال لأبعاد جديدة وذلك لإدارة هذا الكم من حركة البيانات؛

<sup>1</sup>[http://networks.nokia.com/system/files/document/nokia\\_siemens\\_networks\\_on\\_security\\_of\\_t\\_elecommunication\\_networks\\_feb\\_2012\\_global.pdf](http://networks.nokia.com/system/files/document/nokia_siemens_networks_on_security_of_t_elecommunication_networks_feb_2012_global.pdf) Consulté le 14/06/2015 à 21:39, op cité.

<sup>2</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

- ✓ تخفيض زمن الوصول إلى الميلي ثانية، والعدد المتزايد من الطلبات في الوقت الحقيقي يسمح بتجربة كفاءة الشبكات. وتدعيم هذه الطلبات بواسطة خبرة جيدة للمستخدم يستوجب إيجاد طرق لتقليل زمن الوصول من البداية إلى النهاية والمفروض من طرف الشبكة بالميلي ثانية؛
- ✓ تدريس الشبكات لتصبح ذات استعمال ذاتي، وذلك لضمان بقاء التدفق العالي للهاتف النقال بأسعار معقولة على الرغم من دعم 1000x القدرات ومتطلبات الوقت الحقيقي. حيث يستلزم ذلك التخفيض الجذري للتكلفة الكلية لامتلاك الشبكة بجيجاأوكتي (Gigaoctet) للحركة. ويمثل ذلك رافعة مهمة لأتمتة كل مهام الشبكة ولاستغلال الخدمات بوضع شبكات تكيف ذاتيا، وذكية بحيث تكون قادرة على الفهم، والرد الآلي لاحتياجات مستخدميها وذلك لتقديم أحسن خبرة شخصية؛
- ✓ مع الملايير من الأجهزة والملايين من احتياجات تطبيقات البيانات تستلزم أن تكون متنوعة للغاية، وبالتالي فمفتاح الربحية سيكون تخصيص خبرة الشبكة لكل مستخدم، مع التأكد أن موارد الشبكة المحدودة مستعملة بطريقة جيدة بالرغم من أن العوائد تم تعظيمها في نفس الوقت؛
- ✓ إعادة الإختراع لاتصالات حوسبة السحاب، وذلك لتخفيض أكبر للتكاليف بجيجاأوكتي ، حيث يستلزم ذلك تعظيم استعمال جميع موارد الشبكة عن طريق التشارك في كل الأبعاد، والتشارك يتم في شبكة المتعامل لوحده أو بين المتعاملين. وهي تشمل على البنية التحتية المادية، منصات البرمجيات، المواقع، أصول التردد، أو الشبكة ككل؛
- ✓ تخفيض الاستهلاك الكلي للطاقة، وذلك للوصول للحد الأدنى لتكاليف الانتاج بجيجاأوكتي، كما يجب إيجاد وسائل لرفع الكفاءة الطاقوية للشبكات.

### الفرع الثاني: الابتكار ثقافة في مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »

تتمثل الوحدة المسؤولة عن الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا في وحدة التكنولوجيا والابتكار ( T&I Technology and Innovation) ولكن كل مستوى من مستويات المؤسسة مسؤول عن الابتكار في مجاله أي كل يبتكر في مجاله فالابتكار في هذه المؤسسة ليس محدود بوحدة البحث والتطوير كما في المؤسسات الأخرى، لذلك فقد قامت بوضع برنامج يتضمن سبعة 7 تيارات والهدف منه ترسيخ ثقافة الابتكار في كل المؤسسة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.

1. الرؤية التكنولوجية والإستراتيجية التي تقودها التكنولوجيا ومجموعة الابتكار: حيث يهتم هذا التيار بوضع استراتيجية ابتكار من خلال:
  - توفير رؤية مدمجة للرؤية التكنولوجية والإستراتيجية طويلة المدى؛
  - قوة ونفوذ البحث وتوحيد الرؤى؛
  - دمج وجهات النظر الداخلية والخارجية والشراكات من أجل الابتكار.
2. توليد وتمويل حقوق الملكية الفكرية لتدفعها التكنولوجيا ومجموعة الابتكار من خلال:
  - تحسين محرك توليد وتمويل حقوق الملكية الفكرية لمؤسسة شبكات نوكيا؛
  - توجيه هذه المؤسسة لخلق حقوق الملكية الفكرية من أجل تعظيم القيمة؛
  - الحفاظ على القيمة الكبيرة لمحفظه حقوق الملكية الفكرية.
3. محفظة الابتكار التي يقودها الهاتف النقال ذات التدفق العالي، والخدمات العامة: من خلال:
  - ابتكار السلع والخدمات بالنسبة لمحاور محددة للابتكار وذلك بقيادة أحسن الزبائن، والاستخدام الداخلي والخارجي للشركاء والنظام البيئي، وذلك في الابتكار التدريجي والجزري.
4. الابتكار في المبيعات (عمليات الزبائن): من خلال:
  - التسعير ونماذج أعمال الابتكار للبرمجيات وذلك أثناء وبعد البيع.
  - المبيعات وقناة توزيع الابتكارات.
5. قوة البرمجيات التي يدفعها الهاتف النقال ذات التدفق العالي: من خلال:
  - تحول البحث والتطوير نحو قوة برمجيات ذات طراز عالمي.
  - الابتكار لدعم الجودة.
  - الابتكار من خلال كفاءة البحث والتطوير.
6. التميز العملي الذي تقوده العمليات وتكنولوجيا المعلومات: من خلال :
  - قيام مؤسسة شبكات نوكيا بتحسينات كبيرة ومستمرة للابتكارات.
  - ابتكارات سلسلة التوريد.
  - ابتكارات من التصميم إلى التكلفة.
  - ابتكارات تكنولوجيا المعلومات.
7. الاتصال والتسويق الابتكاري: وهو مسؤول عن الابتكار في الاتصال والتسويق وذلك لإيجاد أسواق جديدة من خلال:

- تقوية صورة شبكات نوكيا كمؤسسة ابتكارية لدى موظفيها، زبائنها، ووسائل الإعلام والمحللين.

8. القيادة وثقافة الابتكار في مستوى مجموعة الموارد البشرية: من خلال:

- تعزيز ثقافة الابتكار بين جميع موظفي المؤسسة.

9. إدارة الابتكار من حيث المنهجية والأدوات للتكنولوجيا ومجموعة الابتكار: من خلال:

- التأكد من حالة المنهجية، الأدوات، أمن المعلومات و"المكتب الخلفي" لدعم الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا.

ويفضل ذلك فإن مؤسسة شبكات نوكيا تحتل المرتبة الأولى في الابتكار، ولديها منتجات خاصة بها لا توجد عند المنافسين وفي ما يلي سنذكر بعض ابتكاراتها:

- **Flexi BTS** : بدأت الأبحاث في هذا المشروع في 2002، وتم ابتكاره في 2007، وهو

يسمح بتقديم أكبر أداء للهاتف النقال ذات التدفق العالي وبأقل تكلفة<sup>1</sup>. وبالتالي يوفر شبكات

أكثر مرونة، ويسمح بخلق شبكة راديو تتكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة كما تركز على

مقاربة تسمح بتوفير البيانات الشخصية وخدمات الصوت<sup>2</sup>.

- **First LTE call** : أول اتصال **LTE**، (**LTE : Long Term Evolution**) : قامت

مؤسسة شبكات نوكيا في 2009 بأول اتصال LTE في العالم باستخدام محطة قاعدة تجارية

وبرمجيات متوافقة كلياً مع المعايير. إن هذا العمل الناجح أثبت بوضوح استعداد منتجات هذه

المؤسسة لأن تنتشر تجارياً في جميع أنحاء العالم<sup>3</sup>، وتكنولوجيا LTE تعتبر تكنولوجيا بامتياز

للشبكات اللاسلكية على المستوى العالمي، كما أنها متطورة بالنسبة للتكنولوجيات

السابقة (2G,3G)، وهي تستخدم الهواتف الذكية للولوج للشبكات اللاسلكية مرورا باللوحات

<sup>1</sup> Nokia Siemens Networks Flexi Multiradio BTS, [http://www.mobile-](http://www.mobile-review.com/articles/2012/image/mts-nsn-3g/nokia-siemens-networks-flexi-multiradio-base-station-data-sheet.pdf)

[review.com/articles/2012/image/mts-nsn-3g/nokia-siemens-networks-flexi-multiradio-](http://www.mobile-review.com/articles/2012/image/mts-nsn-3g/nokia-siemens-networks-flexi-multiradio-base-station-data-sheet.pdf)  
[base-station-data-sheet.pdf](http://www.mobile-review.com/articles/2012/image/mts-nsn-3g/nokia-siemens-networks-flexi-multiradio-base-station-data-sheet.pdf) consulté le 17/06/2015 à 11:02.

<sup>2</sup> [http://networks.nokia.com/portfolio/products/mobile-broadband/single-ran-advanced/flexi-](http://networks.nokia.com/portfolio/products/mobile-broadband/single-ran-advanced/flexi-multiradio-10-base-station)  
[multiradio-10-base-station](http://networks.nokia.com/portfolio/products/mobile-broadband/single-ran-advanced/flexi-multiradio-10-base-station) consulté le 17/06/2015 à 09:30.

<sup>3</sup> [http://networks.nokia.com/news-events/press-room/press-releases/world-s-first-lte-call-](http://networks.nokia.com/news-events/press-room/press-releases/world-s-first-lte-call-on-commercial-software)  
[on-commercial-software](http://networks.nokia.com/news-events/press-room/press-releases/world-s-first-lte-call-on-commercial-software) consulté le 17/06/2015 à 11:30.

ومفاتيح الأنترنت، وتقدم هذه التكنولوجيا خبرة أنترنت أكثر سرعة، ومرونة على الاطلاق، كما تسمح لأكبر عدد ممكن من المستخدمين للولوج إلى الشبكة اللاسلكية وبسرعة كبيرة<sup>1</sup>.

- **SON: Self Organisation Network**: الشبكة ذات التنظيم الذاتي: تم ابتكاره بعد LTE مباشرة، حيث وضعت المؤسسة تنظيم ذاتي للشبكات يعمل وفقا للمعايير، ويستخدم أداة ذكية تسمى بمدير التنظيم الذاتي للشبكة (iSON Manager) تسمح بتبسيط العمليات اليومية للشبكة عن طريق وضع خبراء لمراقبة ما الذي يجري فيها كالبحث عن الأعطال، التعظيم الذاتي للشبكة<sup>2</sup>.

- **Liquid Net**: قامت مؤسسة شبكات نوكيا في 2010 بإطلاق Liquid Net، وهو عرض للحلول النموذجية التي تهدف إلى الاستغلال الأحسن لموارد شبكات الهاتف النقال وذلك للاستجابة لمتطلبات الزبائن التي لا يمكن التنبؤ بها<sup>3</sup>.

- **Active Antenna System**: أنظمة الهوائيات النشطة: تم ابتكارها في 2011 وهي تهتم برفع كفاءة وأداء موقع المحطة الأساسية القائمة، وتم وضعها لتحقيق مستويات مرونة جديدة للمحطة الأساسية ولخلق خبرة زبائن مرتبطة باحتياجات كل فرد<sup>4</sup>.

- **NetAct in cloud**: تم ابتكاره في 2012، وهو أداة تسمح بإدارة شبكة الاتصالات، و (NetAct in cloud) لم يعد مادي فالزبون لديه مركز البيانات (data center) الخاص به حيث توجد آلات وعوض أن تباع له آلات ضخمة فإنها تباع معدات خاصة بمركز البيانات.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> <http://www.silicon.fr/nokia-siemens-veut-fluidifier-les-reseaux-mobiles-61851.html>

consulté le 17/06/2015 à 11:49.

<sup>4</sup> [https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjsmPn1yZbGAhXLodsKHQNjAJw&url=http%3A%2F%2Fnetworks.nokia.com%2Fsystem%2Ffiles%2Fdocument%2Fnokia\\_siemens\\_networks\\_active\\_antenna\\_system\\_white\\_paper\\_26\\_01\\_12.pdf&ei=qFOBvewky8PuBoPGgeAJ&usg=AFQjCNHXgbhgeOOQhBcaenPXz6TImIWCCg](https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjsmPn1yZbGAhXLodsKHQNjAJw&url=http%3A%2F%2Fnetworks.nokia.com%2Fsystem%2Ffiles%2Fdocument%2Fnokia_siemens_networks_active_antenna_system_white_paper_26_01_12.pdf&ei=qFOBvewky8PuBoPGgeAJ&usg=AFQjCNHXgbhgeOOQhBcaenPXz6TImIWCCg) consulté le 17/06/2015 à 12:10.

- **Liquid Applications**: الطلبات المرنة: تم ابتكارها في 2013، حيث تهدف مؤسسة شبكات نوكيا من خلالها إلى تقديم خدمات البيانات بشكل أكبر مباشرة من المحطات الأساسية، حيث ستترفع من أداء الشبكة، إن الطلبات المرنة (Liquid Applications) ستعيد تحديد دور المحطات الأساسية التي كانت تستعمل فقط لإرسال واستقبال إشارات الراديو، كما ستحول خبرة الهاتف النقال ذات التدفق العالي<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أنواع الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »

يحدث الابتكار في كل أجزاء مؤسسة شبكات نوكيا فهو ليس عمل فريق واحد أو مخطط لعام واحد فقط ، ولكنه سيرورة مستمرة ومنظمة وثقافة قد رسختها المؤسسة. و لهذه المؤسسة مقاربة محددة للابتكار تتكون من مجموعة من الأنواع تعتمد عليها المؤسسة في الابتكار<sup>2</sup>:

- **الابتكار التحولي(الجزري) (Transformational Innovation)**: وهو الابتكار الذي يغير قواعد اللعبة، ويغير السوق أو عمل المؤسسة. أي يتعلق بإيجاد أسواق جديدة أو منتجات جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو براءات إختراع جديدة أو نماذج عمل جديدة، كما أنه من الصعب اكتشافه في المدى القصير، وبالتالي فمن المهم الاستثمار في المجالات المستقبلية التي يمكن أن تغير قواعد اللعبة. والابتكار التحولي يقوم ببدء دورة حياة جديدة للمنتج، ولكنه لا ينجح دائما. وفي هذه المرحلة فإن قيمة حقوق الملكية الفكرية هي الأكثر ارتفاعا. كما أن حوسبة السحاب للاتصالات (cloudification of telcos) وكذا تطور الراديو إلى 5G والتي تعتبر ذات أحسن أداء، وتوفر شبكات ذات كثافة عالية جدا، واستعمال أمثل، تمثلان ابتكارا تحوليا، الأمر الذي يتطلب تغييرا جوهريا في منتجات المؤسسة ونماذج أعمالها. كما أن هذه المؤسسة هي واحدة من أول المبادرين في هذا المجال كما تقوم بالإعداد الجيد للتحويل ذلك أنه من شأنها أن تصل بهذا المنتج إلى السوق في السنوات القليلة المقبلة.

- **الابتكار الخارجي (Outside-in Innovation)**: وهو مهم جدا في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة اليوم. حيث انها تساعد الابتكارات التحولية على الانطلاق والعبور إلى مناطق جديدة

<sup>1</sup> <http://www.computerweekly.com/news/2240178521/Nokia-Siemens-Networks-unveils-Liquid-Applications> consulté le 17/06/2015 à 12:45.

<sup>2</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

في الكثير من الحالات عن طريق خلق النظام البيئي المناسب لتبني أوسع لدورات المنتجات الجديدة أو التحولية. حيث أن المؤسسة لا تستطيع تولي كل شيء لوحدها، فذلك يؤدي إلى عدم الكفاءة والفعالية. وبالتالي فالهدف هو التعاون والاستفادة من أصحاب المصلحة للنظام البيئي لتطوير عروضها، التعلم الأسرع وتحسين قدراتها. فمؤسسة شبكات نوكيا تعتبر ذات قدرات وقوة كبيرة في هذا المجال ومن المؤسسات النادرة التي تنشط في الابتكار الخارجي لدعم أهداف المؤسسة. ومثال الابتكار الخارجي هو (Cloud street) الحوسبة السحابية للشارع والذي يساعد مؤسسات البث الإذاعي على استخدام (LTE) بأولوية وكفاءة، و (Big Data platform) منصة البيانات الضخمة.

● **الابتكار الذي يقوده الزبون (Customer led Innovation):** وهو ابتكار يساعد المنتجات الجديدة على الانطلاق في السوق مع الزبائن الظاهرين والأوائل (early adopters). فعند تحديث استراتيجية المؤسسة في 2012 تم التحدث عن الابتكار الذي يقوده الزبون بالنسبة للنقاط ذات القيمة. حيث يمكن المطالبة بزيادة العلاوة لابتكارات المؤسسة إذا كانت تمكن الزبائن من الحصول على القيمة والتميز في السوق. كما يمكن للمؤسسة من تعزيز ولاء زبائنها إذا كانت ابتكاراتها فريدة من نوعها بحيث تؤدي بزبائنها إلى رفض خيارات أخرى. إن الابتكار من أجل "النقاط ذات القيمة" لأحسن الزبائن يعني الابتعاد عن العام إلى الابتكار حسب الطلب، هذا مايسمح بخلق وضعية مربحة للطرفين المؤسسة وزبائنها وكذا رفع ولائهم، وبالتالي توليد مردودية دائمة، إن كل من (GO الخدمات العامة، Technology and innovation T&I التكنولوجيا والابتكار، CO customer operations عمليات الزبون، MBB الهاتف النقال ذات التدفق العالي) مدرجة في الابتكار الذي يقوده الزبون في مؤسسة شبكات نوكيا. وهناك مثال للابتكار الذي يقوده الزبون وهو (C-RAN (central-Radio Access Network) شبكة الولوج إلى الراديو المركزية وهو ابتكار يسمح للمتعاملين من الاستفادة من استعمال نموذج النظام المرن (FSM: Flexi System Module) القائم في المؤسسة سواء في هندسة شبكة الولوج إلى الراديو المركزية أو الموزعة. ، وكذلك ابتكار الشبكة المكثفة للولوج إلى الراديو (Dense RAN) أو LTE للملاعب والتي توفر ما يصل إلى 3X ثلاث مرات أحسن لسرعة الإرسال.

● **الابتكار التدريجي للمنتجات (Incremental Innovation):** وهو ابتكار يتم في المدى القصير في معظم الأحيان ولديه أثر ربحي مباشر مع كل ميزة جديدة/وظائف أدخلت على

الابتكارات التدريجية للمنتجات. والحاجة لهذا الابتكار هي من أجل تعظيم دورة حياة المنتج وتحقيق أكبر قيمة من المرحلة الناضجة للسوق. إن كل من (GO الخدمات العامة، T&I Innovation Technology and التكنولوجيا والابتكار، Customer Operations CO عمليات الزبون، MBB الهاتف النقال ذات التدفق العالي) تتشارك في جلب ابتكارات تدريجية للمؤسسة.

- **ابتكار المبيعات (Sales Innovation):** وهي ضرورية لاستخلاص أكبر قيمة من المنتجات الناضجة ولمساعدة المنتجات الجديدة على التكيف بشكل أسرع. إن ابتكارات المبيعات يمكن أن تكون في تقنيات التسعير، تجميعات جديدة أو قنوات جديدة. فبفضل تكنولوجيا المستقبل التي تتمثل في البرمجيات المدفوعة، فإن ابتكارات المبيعات ستكون أكثر فأكثر حول بيع البرمجيات بصفة مريحة.
- **ابتكار الإجراءات (Process Innovation):** وهي ابتكارات من قصيرة إلى متوسطة المدى وتشمل برامج مرتبطة بالكفاءة تعمل على تحسين إنتاجية المؤسسة وتخفيض التكاليف، وتتمثل في طريقة عمل جديدة (New Moo : New Mode of operation)، تحول تكنولوجيا المعلومات وغيرها تمثل أمثلة جيدة.

#### الفرع الرابع : سيرورة الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »

يوجد لسيرورة الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا ثلاثة 3 مقاربات يتم أخذها بعين الاعتبار في الابتكار هي<sup>1</sup>:

- **مقاربة الابتكار التكميلية « Complementary Innovation Approches » :** وتتعلق بالبحث في المخاطر ثم التصور للمخطط أو للرؤية المستقبلية ومن ثم سيتم الربط بين مجموعة التكنولوجيا ومجموعة الأعمال (T2B: Technology to Business) وبعدها يتم التوجه إلى فئة زبائن معينة لمعرفة احتياجاتهم وعلى ضوء ذلك يتم القيام بدراسات للوصول لتحديد الاحتياجات وذلك عن طريق استخدام مراكز بحوث تضم مجموعة مفكرين وتسمى « Think Tanks » أو استخدام المخابر الذكية « Smart Labs » وكذلك استعمال مراكز البحث والتطوير لكل وحدة عمل أو لكل عملية ابتكار مثل الجودة/التكلفة.

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.



• البدائل ضمن مجالات التركيز المحددة **Alternatives within defined focus** «  
:areas»

يتم الابتكار ضمن هذه المقاربة من خلال توجيهين محددتين وهما:

- الابتكار من الأعلى إلى الأسفل « Top down Innovation » : حيث أن قرار الابتكار يأتي من الأعلى ويتم تنظيم حملات أفكار، أو المشاركة في الإنشاء « co-creation » بمعنى سيكون هناك مجموعتين تتشاركين في العمل حول موضوع يحدده المستوى الإستراتيجي.
- الابتكار التصاعدي من الأسفل إلى الأعلى « Bottom Up » : حيث أن العمال يمكنهم المشاركة في حملات الأفكار، أو عمال من نفس المستوى السلمي فمثلا مدراء المشاريع يشاركون في إجتماعات مراجعة حيث يقترحون خلالها أفكار معينة ويقوم كل واحد منهم بمراجعة أفكار الآخرين وهذا ما يسمى باستعراض النظراء « Peer review » .

• حوكمة ودعم الابتكار العام **Nokia Networks Global Innovation** «

« **Gouvernance & Support for** : وتتضمن المشاركة في الإنشاء، ومن ثم احتضان الافكار في وحدات مثل المخابر الذكية أو الربط بين مجموعة التكنولوجيا ومجموعة الأعمال، بعدها يتم التقييم ، ثم التنفيذ في وحدات الأعمال أو عبر الموضوعات التي تتضمنها وحدات الأعمال مثلا، بعد ذلك يتم استعمال مؤشر الأداء المفتاحي (KPI Key Performance Indicator) والذي يمثل عناصر القياس حيث يتم قياس نسبة الأفكار التي تم تطبيقها ، وكذا نسبة براءات الاختراع المحققة.

كما أن المؤسسة تملك مراكز تكنولوجية متعددة تنقسم إلى:

- مراكز تكنولوجية عامة: حيث تتواجد تقريبا في كل أنحاء العالم مثل مركز « Ulm » في ألمانيا يقوم بإدماج الشبكة من البداية إلى النهاية ويتولى أيضا تردد الراديو ويختص بالبحوث التكنولوجية والتقييس، الخبرة في الاتصالات اللاسلكية ، شبكة الكفاءة لتردد الراديو، البحث والتطوير من البداية إلى النهاية لشبكة (4G) ، تصميم الشبكة، وهندسة نظام الراديو وتصميم الخوارزميات.
- مراكز تكنولوجية متخصصة: حيث كل مركز متخصص في عمل معين مثل مركز برلين « Berlin » في ألمانيا يختص في دعم الأعمال.

إن سيرورة تجميع الأفكار والتقييم الذي يلي ذلك يتم تدعيمه في هذه المؤسسة عن طريق أداة ابتكار تسمى مركز الابتكار العام « GIM : Global Innovation Mall » حيث أن الجميع يمكنه المشاركة في اقتراح الأفكار، وتضم هذه الأداة منفذين للابتكار خارجي وداخلي:

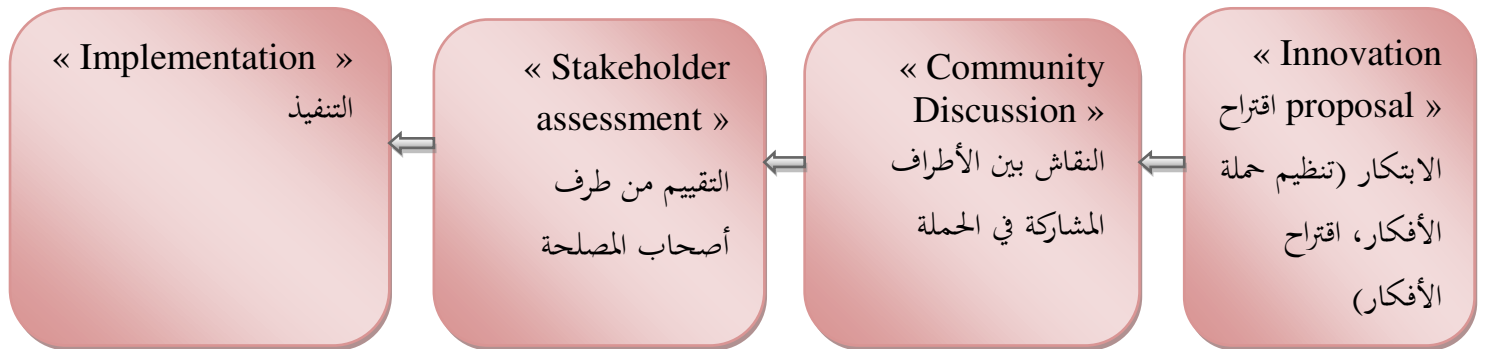
- خارجي: أي ابتكار مفتوح يمكن أن يشارك فيه الجميع ، وكذلك مجموعة المفكرين « Think Tanks » لتحديد احتياجات الزبائن.

- داخلي: أي ابتكار مفتوح على الموردون والزبائن والشركاء أي ما يسمى الإنشاء المشترك « CO-creation » ، ومراكز التكنولوجيا للمؤسسة.

وتبدأ سيرورة الابتكار بحملة أفكار يتم تنظيمها لتجميع الأفكار ورئيس جلسة أو وسيط ينظم الحملة وزوار للحملة حيث يتم خلالها النقاش والتفاعل حول مختلف الأفكار المقترحة، كما ستكون هناك أفكار جديدة، وأخرى مهمة ومتميزة، كما سيقوم الزوار بتقديرها وانتقاد البعض منها، بعد ذلك تمر هذه الأفكار في مصفاة تسمح بتقييمها، والأفكار القابلة للتطبيق تمر إلى التنفيذ، وإذا تم نجاحها بمعنى خلقها للقيمة أي كانت لها عوائد تجمع في عناقيد: الأفضل في الحملة، المجموعة الخاصة، مجال التكنولوجيا...إلخ. إن نسبة تطبيق الأفكار في هذه المؤسسة تقدر بـ 12% وهي تمثل نسبة عالية.

والشكل التالي يوضح سيرورة الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا:

الشكل رقم (7,3): سيرورة الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

## المطلب الثاني : سياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر ومساهمتها في الابتكار

يوجد لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر مجموعة من السياسات التي تتبعها وتطبقها للحصول على الموارد البشرية والمحافظة عليها وتتمثل هذه السياسات في: التوظيف، التعويضات، تقييم أداء العاملين، تسيير المسارات الوظيفية والتطوير، كما أن مقارنة إدارة الموارد البشرية يتم تحديدها على المستوى العام ولكن هناك اختلافات على مستوى البلدان، وبالتالي فمديرية الموارد البشرية في هذه المؤسسة مستقلة جزئياً.

### الفرع الأول: التوظيف Recruitment

يعتبر التوظيف في مؤسسة شبكات نوكيا نهج متكامل يتكون من مجموعة أنشطة تتمثل في : تخطيط الموارد البشرية، استقطاب المترشحين، تحديد مصدر المترشحين، الاختيار، تعيين المترشحين والتحضير لإطلاق العمل.

كما أن قرارات التوظيف والتعيين بهذه المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من المبادئ الرئيسية التي تعد أساساً لكل ما يتم القيام به فيها ، وهي<sup>1</sup>:

✓ **الثقافة والقيم:** إن ثقافة مؤسسة شبكات نوكيا تم بناءها على الأخلاق والقيم، وذلك سعياً لتحقيق الأداء العالي ولخلق القيمة لزيائنها، شركاءها، وموظفيها. فالقيم تعد مرجعية المؤسسة في كل قراراتها وخياراتها. كما أن أنشطة التوظيف والتعيين تستند إلى قيم المؤسسة، والتواصل المفتوح بين مختلف الأطراف، التركيز على الزبون، العمل الجماعي لتحقيق الربح، والابتكار كل هذا يعتبر حجر الأساس بالنسبة لكل فرد في المؤسسة أياً كان دوره في سيرورة التوظيف.

✓ **التنوع:** إن مؤسسة شبكات نوكيا ذات قيم متنوعة، كما أنها ملتزمة بالتطوير والحفاظ على بيئة عمل شاملة. والتنوع يتعلق بالاستفادة من قيم المؤسسة من خلال الطرق التالية:

- الإدراك بأن كل فرد يعتبر متميز.
  - الإحتراف والاحترام للفروقات الشخصية بين الأفراد.
  - الاستفادة من هذه الفروقات في بيئة موثوقة وذات رعاية، وذلك لصالح الفرد والمؤسسة معاً.
- وينبغي اعتبار قرارات التوظيف كفرص لتطوير هذا التنوع.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

✓ **قانون السلوك (Code of Conduct) :** إن قانون السلوك لمؤسسة شبكات نوكيا وقيادة

السلوك الأخلاقي للأعمال فيها لا يعد فقط الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به ولكن هو طريقة لزيادة الربحية، لحماية سمعة المؤسسة، ولرفع قيمة علامتها التجارية. كما تلعب دورا هاما جدا في مشاركة الموظفين والتزامهم.

إن قانون السلوك لهذه المؤسسة يعتبر أساسا لكل الأعمال والسلوكيات وكذا لسيرورة التوظيف.

إن للتوظيف في هذه المؤسسة عشرة مرجعيات ينبغي الرجوع إليها في كل مرة يتم فيها التوظيف، وهي<sup>1</sup>:

1. التأكد من عدد المناصب المراد شغلها ومتطلبات الكفاءة الأساسية.
2. التكيف مع سياسة الموافقة للمعاملات الشخصية، حيث أن جميع طلبات التوظيف يجب أن تتبع هذه السياسة.
3. تصميم طلب التوظيف في أداة نظام إدارة التوظيف (RMS: Recruitment Management System) وربط الطلب بفهرس الوظائف في المؤسسة. بعد ذلك تبدأ عملية التوظيف.
4. التأكد من أن محتوى الإعلان عن الوظيفة يعتبر مقنعا وسيجذب المترشحين.
5. التأكد من أنه قد تم الإعلان عن الشواغر في سوق العمل الداخلية (وفي موقع الوظائف الخارجية إذا تمت الموافقة على التعيينات الخارجية).
6. التفكير في المصادر التي تمكن من الحصول على المواصفات المطلوبة للمترشحين. من الجامعات، وكالات التوظيف الخارجية، كما يجب التفكير في الطريقة الأكثر فعالية من حيث التكلفة.
7. وضع مخطط لتصفية ومقابلة واختيار المترشحين، كما أنه يجب التنوع في اختيار المترشحين.
8. إشراك الزملاء في إدارة الموارد البشرية عند تقديم عرض العمل. حيث أن مقابلة التوظيف تكون على مرحلتين مرحلة تقنية يشرف عليها المدير المباشر والمرحلة الثانية التي تكون من طرف إدارة الموارد البشرية التي تقوم على ما يسمى بالمقابلة المرتكزة على السلوك « Behavior Based Interview » وهي مقارنة جديدة في مقابلات التوظيف تركز على

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

سلوك الفرد فمثلا يتم محاكاة حالة عمل حقيقية ومتابعة إجابات المترشح ،كما تستعمل أيضا المقابلة المرتكزة على الكفاءة « Competency Based Interview » ، وكذا الحصول على موافقة إدارة الموارد البشرية في وضع مجموعة رواتب مناسبة<sup>1</sup>. وبالتالي فاختيار الأفراد للعمل بالمؤسسة يكون حسب المعارف التقنية التي يمتلكونها، وكذا علاقاتهم أي مدى استخدام العلاقات في العمل وذلك من أجل التطور في المسار الوظيفي.

9. التواصل مع المترشحين غير الفائزين، والسماح لهم بمعرفة ما الذي حدث أي سبب فشلهم في التوظيف.

10. التفكير في الكيفية التي يتم بها تقديم أفضل بداية ممكنة للموظف الجديد، وذلك وفقا لخطة محددة.

والتوظيف كسيرورة منظمة في مؤسسة شبكات نوكيا تبدأ بتخطيط الموارد البشرية، ثم الاستقطاب، ثم تحديد المصادر، بعدها الاختيار، وأخيرا التعيين والتحضير لإنطلاق العمل، وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

• **تخطيط الموارد البشرية (Planning):** إن المؤسسة تسير وفق هدف مساعدة الزبائن لتحقيق النجاح، وتجاوز توقعاتهم. لذلك فمن الأساسي الحصول على الأفراد المناسبين أي تشارك قيم المؤسسة في الوظائف المناسبة، لذلك يتم وضع مخطط حساب الأفراد « Head Count » Plan الذين تحتاجهم المؤسسة بالنسبة لكن نشاط، ولكل وحدة عمل، حيث أنه بعد وضع المخطط السنوي لإستراتيجية المؤسسة (مثل البحث عن حصص سوقية جديدة عن طريق تحسين الخدمات أو تطوير المبيعات) ، يتم تحديد عدد الاشخاص الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق المخطط وتنظيمهم من حيث النشاط ووحدات الأعمال<sup>3</sup>. ومن أجل ذلك يجب الفهم الجيد لما يلي:

- ما هي الكفاءات والموارد التي نحتاجها؟
- ما هي احتياجات تطوير الكفاءات؟
- هل يمكن إيجاد مواهب ذات الصلة داخل المؤسسة، أو هناك حاجة إلى توظيف المواهب من الخارج؟

<sup>1</sup> مديريةية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.

<sup>2</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>3</sup> مديريةية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.

- **الاستقطاب (Attraction):** إن الابتكار هو محور عمل مؤسسة شبكات نوكيا فهي تبحث عن الابتكار في كل مجالاتها، حتى في استقطاب الموارد البشرية فهي تريد أن تكون مبتكرة في كيفية استقطاب المواهب المتواجدة في الأسواق التنافسية، وإدماجها للعمل في المؤسسة. إن نشاط الاستقطاب يعد هاما جدا في سيرورة التوظيف، فمن خلاله يتم توليد الفائدة والقيمة للمؤسسة كمستخدم والإعلان عن المبادئ التوجيهية لتقديم رسائل متنسقة لمقدمي الطلبات المحتملين.

ولصياغة طريقة فعالة في الاستقطاب، يجب التفكير في الجوانب التالية:

- توصيف الفريق والثقافة.
  - الأهداف الأساسية والنتائج الرئيسية المتوقعة.
  - معايير الاختيار الرئيسية.
  - آفاق التطور الشخصي والوظيفي.
- كما يجب إيجاد التوجيه في أداة التوظيف « Recruitment Toolbox » حول مختلف مواضيع الاستقطاب:

- عرض مؤسسة شبكات نوكيا كمستخدم « Nokia Networks Employer Presentation » : وذلك عند تمثيلها في الخارج.
- إرشادات الإعلان عن التوظيف: تعلم كيفية إنشاء إعلان عن التوظيف الذي يستهدف الأفراد المراد استقطابهم.
- إنشاء إعلان توظيف مقيد.
- إنشاء توظيف مصغر: معرفة متى يمكن للتوظيف المصغر أن يساعد المدير المباشر، وكيفية إنشاءه.

إن أفضل مزيج للاستقطاب، هو تلقي أفضل نوعية للسير الذاتية بدون دفع مبالغ مالية كبيرة لوكالات التوظيف. فيجب إيجاد حلول ابتكارية للاستقطاب والحصول على المترشحين وجذب الأفضل منهم.

- **مصادر الحصول على الأفراد (Sourcing):** إن استقطاب وجذب الأفراد إلى مؤسسة شبكات نوكيا يعتبر تحديا. لذلك يجب تحويل هذا الاهتمام إلى طلبات حقيقية لشغل المناصب الشاغرة. حيث يجب طرح التساؤلات التالية:

- أين نوجه طالبي الوظائف للتقدم للمناصب؟

- أين يمكن أن نجد المترشحين الذين لا يبحثون عن الوظائف بنشاط، ولكن قد يكونون مثاليين للوظيفة؟

إن البحث عن أفضل المصادر لتغطية احتياجات التوظيف يعتبر هاما جدا لجذب العدد الكافي من المترشحين المؤهلين. كما أن هناك أثرا كبيرا للتكلفة يتعلق بأنواع المصادر المستخدمة. وللحصول على عمال ذات فرص للتعلم وللتطور الوظيفي، فإن سوق العمل الداخلية تعد المصدر الأول للتوظيف الداخلي. كما أن جميع وظائف المؤسسة يجب أن يتم نشرها داخليا باستخدام أداة نظام إدارة التوظيف لتمكين التناوب الوظيفي الداخلي. وبالنسبة للتوظيف الخارجي، فإن الحد الأدنى هو نشر الوظيفة في موقع وظائف المؤسسة. كما يجب التخطيط بعناية لمزيج المصادر.

إن من أفضل مصادر الحصول على المواهب نذكر مخطط مرجع الموظف Employee « Referral Scheme ». كما يجب استخدام الاتصالات والشبكات التي تم وضعها في المواقع الاجتماعية والوظيفية. وكذا يمكن نشر الوظائف في مواقع العمل ذات الصلة، حيث يجب إستعمال أداة التوظيف « Recruitment Toolbox » أو الاتصال بالزملاء في مجموعة الموارد البشرية المحلية من أجل الإرشاد.

● الاختيار (Selection): بعد الحصول على مجموعة جيدة من المتقدمين، يجب إعداد قائمة ومقابلة أفضل المترشحين. لأنه يجب تحديد المترشحين الذين يملكون القدرات والمؤهلات التي تتماشى مع أهداف العمل، متطلبات المنصب الشاغر، والقيم العامة للمؤسسة. كما يجب تقديم الدعم لبناء فرق متوازنة وزيادة التنوع. هذا ما يلزم إدخال مترشحين مختلفين في المقابلة. حيث أن ذلك يتيح الفرصة للاستفادة من الخبرات المتنوعة، المواهب، والخلفيات، لزيادة الابتكار، فهم الزبائن فضلا عن استقطاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

ويعتبر الاتصال المفتوح عنصر رئيسي خلال عملية الاختيار، وهذا ينطبق عند الاتصال مع قائمة قصيرة من المترشحين سواء عن طريق الهاتف، أو المقابلة وجها لوجها، أو دعوة المترشحين إلى يوم تقييمي.

كما يجب إيجاد التوجيه في أداة التوظيف « Recruitment Toolbox » حول مختلف مواضيع الاختيار الأخرى:

- قائمة المترشحين: كيفية التعرف على أفضل الأفراد لشغل المناصب الشاغرة.

- تقييم الاختيار: كيفية تقييم المؤهلات الوظيفية للمرشحين، الكفاءات والخبرات في ضوء متطلبات المنصب، وكذلك لفهم الدوافع وسرعة تعلم المرشح.

- إجراء المقابلة السلوكية: الولوج إلى دورة التعلم الإلكتروني لمساعدة تطوير مهارات إجراء المقابلة.

• **التعيين والتحضير لإنطلاق العمل (Hiring & Pre-boarding):** بعد تحديد أفضل

المرشحين لشغل المنصب الشاغر، يتم تعيينه في المنصب ذلك أن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى بناء أفضل مكان للعمل، يقوم على الثقة، الاحترام، الصدق، والانفتاح. لذلك فمن المهم

التأكد مما يلي:

- يمكن للمبتدئين الجدد المنضمين إلى المؤسسة من بدء مشاركة قيمها منذ البداية.

- موظفو المؤسسة الذين يغيرون أدوارهم داخلها أي التناوب يمكنهم مواجهة نفس القيم مهما كان الموقع أو النطاق للدور الجديد.

كما يجب الترحيب بالموظفين الجدد عن طريق توفير الدعم الكامل خلال المرحلة التعريفية وذلك مهنيا وثقافيا. ولتطوير طريقة المؤسسة وقيمها، يجب إعداد خطة للمرحلة التعريفية تتضمن قانون السلوك للمؤسسة. كما يجب التأكد من أن الموظفين الجدد يمتلكون جميع الأدوات الأساسية وذلك للبدء في المساهمة في نجاح المؤسسة.

ويجدر بالذكر أنه لا بد من مساعدة المرشحين غير الفائزين على ضمان تجربة إيجابية، فمن المهم إعلامهم عن إغلاق عملية التوظيف. ومن أجل ذلك فإن أداة نظام إدارة التوظيف توفر ميزة لإرسال بريد إلكتروني يعلمهم بالرفض.

كما يجب إيجاد التوجيه في أداة التوظيف « Recruitment Toolbox » حول مختلف مواضيع التعيين وكيفية انطلاق العمل:

- أداة خدمة الموافقة لإدارة الموارد البشرية: فبعد اختيار الموظف الجديد، يجب أخذ الموافقة لبدء عملية التعيين، وذلك باستعمال هذه الأداة.

- برنامج المرافق: تعلم كيفية إعطاء الموظف الجديد أفضل بداية ممكنة لبدء دوره في المؤسسة.



### الفرع الثاني: التعويضات (Compensation)

تعتبر سياسة التعويضات في مؤسسة شبكات نوكيا مهمة جدا حيث يشارك فيها أطراف أساسيين، وسنذكرهم كما يلي<sup>1</sup>:

- **المسؤول المباشر ( Line Manager )** : وهو المسؤول السلمي المباشر على الموظف، وعلى الإتصال الأول معه، حيث أنه يقوم بمناقشة واتخاذ قرارات التعويضات الخاصة بموظفيه، كما يقوم بتوفير التغذية العكسية أي الخبرة الخاصة لإدارة الموارد البشرية فيما يخص خصوصية الوظائف وعلاقتها بالعمل، وكذلك هو المسؤول عن مجموعة التعويضات الكلية (التعويضات les compensations ) هي الأجور+المزايا)،

(les compensations= Rémunération+Avantage) للموظفين ضمن الخطوط العريضة للسياسة العامة والبلد.

- **مستشار البلد للموارد البشرية (HR Coutry)**: وهو المحاور الأول للمدراء فيما يخص التعويضات والمزايا، حيث أنه يقدم لهم استشارات لاتخاذ قرارات مناسبة فيما يخص التعويضات، ويوجههم لتقديم تعويضات حسب الأداء، كما يقوم بدورات تدريبية للمدراء وللعاملين على مستوى البلد فيما يخص مواضيع التعويضات ( مثل الدورات التكوينية للتقييم من أجل الرقية)، وكذلك يمثل المستشار المحاور للتعويضات على المستوى الكلي حيث يوفر التغذية العكسية لها، فهناك سياسة عامة للمؤسسة ولكن يوجد لإدارة الموارد البشرية استقلالية معينة فالخطوط العريضة تحددها السياسة العامة ويوجد بعض الخصوصية لكل بلد فمثلا لن تكون للجزائر في سنة 2015 نفس الزيادات التي ستكون في تونس، المغرب، ومصر.

- **التعويضات على مستوى المنطقة ( Region C&B )**: حيث يتم توفير التغذية العكسية للتعويضات على المستوى الكلي، ويتم تطوير برنامج المزايا حسب المبادئ التي تحددها السياسة العامة.

- **التعويضات على المستوى الكلي (Global C&B)**: حيث يتم تحديد استراتيجية التعويضات على المستوى الكلي، ثم تتدرج إلى مستوى المنطقة ، ومن ثم إلى مستوى البلد.

### 1. فهرس الوظائف في نوكيا (Nokia Job Architecture):

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

قبل تحديد التعويضات المناسبة يتم تحديد فهرس الوظائف (Nokia Job Architecture) وذلك من أجل<sup>1</sup>:

- تسوية الهيكل لتوفير أساس للدراسة الإستقصائية للرواتب، مستويات الحوافز وحق الحصول على المزايا، توزيع الحوافز طويلة المدى، تقييم الأداء.
- تحديد الدرجة والأجر الذي يكافئها للعاملين: حيث يتم توفير مرجعية للرواتب في السوق والتوجيه في قرارات الأجر.
- تحديد المسارات الوظيفية: أي الانتقالات الوظيفية الأفقية والعمودية، والتي تختلف حسب الوظائف وعائلات الوظائف.

وينتج عن تحديد فهرس الوظائف ما يلي:

- تعزيز إلتزام العامل.
  - تطوير سياسة أجور تنافسية.
  - دعم التوظيف والمحافظة على العاملين.
  - دعم تطور العامل واحترافه في الوظيفة.
- وبقصد بدراسة وظائف نوكيا: أنها توصيف عام لوظائف نوكيا والذي يحدد مجالات المسؤولية الأساسية المرتبطة بالوظيفة وبمستواها، كما أنها وصف لكيفية استعمال المسؤوليات، المهام، الكفاءات والخبرات/التعليم لتمييز وظيفة معينة عن الوظائف الأخرى. حيث يتم تعيين كل موظف في الوظيفة التي تتطابق فيها المسؤوليات مع المتطلبات التنظيمية لهذا المنصب<sup>2</sup>.

كما تستعمل دراسة الوظائف في التعويضات كما يلي:

- تحديد الأهلية للولوج إلى برامج الحوافز المختلفة.
- التأكد من وجود الاتساق عند تقديم التغذية العكسية إلى الدراسات الاستقصائية لمرتبات السوق الخارجية أي مقارنة الوظائف مع بعضها البعض.

وتتمثل عناصر فهرس وظائف نوكيا في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

عائلة الوظيفة (Job Family)، مجال الوظيفة (Job Discipline)، الوظيفة ذاتها (Nokia Job)، درجة الوظيفة (Nokia Job Grade)، إسم المنصب (Position Title)، العامل (Employee).  
والمثال التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3،8): عناصر فهرس وظائف نوكيا

عائلة الوظيفة	البحث والتطوير (R&D)	مجموعة الوظائف مثل: المبيعات، الخدمات، المالية، اللوجستيك والعمليات، الشؤون القانونية.
مجال الوظيفة	منصة البرمجيات (Platform Software)	يحدد تخصص الوظائف، ويستعمل في الدراسة الاستقصائية الخارجية.
الوظيفة ذاتها	البحث و التطوير مهندس 3 (R&D Engineer3)	وهو الدور العام الذي يصف هدف ومضمون الوظيفة، ويستعمل كأساس للدراسة الإستقصائية الخارجية.
درجة الوظيفة	8	يحدد المستوى الداخلي للكفاءات، ويستعمل لتحديد مستويات الأجر، وكذا تحديد الولوج إلى برنامج المزايا.
إسم المنصب	مهندس برمجيات الشبكة (Network Software Engineer)	وهو إسم عمل (Business) معين خاص بالفرد/الوظيفة. والذي يوضع في بطاقة الأعمال (card Business)
العامل	John Doe	

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »

بالنسبة لدرجات الوظائف في نوكيا فإنه لا يتم تعيينها على المستوى الشخصي، ولكن تعين في كل وظيفة على أساس مقارنة تسوية وظائف نوكيا (أي تحديد الدرجات الصحيحة للوظائف على أساس التوصيف العام لها)، وبالتالي كل الأفراد الذين يقومون بنفس العمل لديهم نفس درجة الوظيفة. وشبكة تسوية الوظائف لنوكيا (Nokia Levelling Grid) تأخذ بعين الاعتبار لأربعة عناصر أساسية، حيث كل عنصر لديه نسبة مختلفة: وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3،1): شبكة تسوية الوظائف لنوكيا

المحفظة الشخصية (Individual Portfolio)	البيئة (Environement)	مجال الخدمة (Scope)	الأثر (الداخلي/الخارجي) (Impact)
10%	20%	35%	35%
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكفاءات الأساسية.</li> <li>- الخبرة.</li> <li>- المستوى التعليمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الاستقلالية أو الإشراف.</li> <li>- درجة تحديد الحلول.</li> <li>- الخطوط العريضة التي يعمل عليها.</li> <li>- درجة الإبداع المطلوبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة اتخاذ القرار.</li> <li>- التأثير على الإستراتيجية.</li> <li>- امتداد المسؤولية (على المستوى العام، على مستوى المنطقة، أو البلد)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التأثير على العوائد، الأرباح، التكلفة.</li> <li>- مدى التأثير (قصير، متوسط، طويل)</li> </ul>

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

إن تحديد درجة الوظائف يعتمد على شبكة تسوية الوظائف التي تأخذ بعين الاعتبار لأربعة عناصر حيث لكل عنصر نسبة معينة، فعنصر المحفظة الشخصية لديه نسبة 10% وهو يحوي الكفاءات الشخصية للأفراد، خبرتهم، ومستوى تعليمهم، أما عنصر البيئة فيحوز على نسبة 20% ويضم درجة الاستقلالية أو الإشراف، درجة تحديد الحلول، الخطوط العريضة للموظف والتي يعمل عليها أي صلاحياته، وكذلك درجة الإبداع بمعنى مدى قدرة الفرد على الإبداع، أما مجال الخدمة فله نسبة 35% ويتضمن درجة اتخاذ القرار ويقصد بها الصلاحية الممنوحة للفرد لاتخاذ القرارات، وكذلك مدى التأثير في الإستراتيجية، وامتداد المسؤولية التي تكون إما على مستوى البلد أو المنطقة أو المستوى العام، أما العنصر الرابع فهو الأثر والذي لديه نسبة 35% أيضا حيث يتضمن مدى التأثير في العوائد والتكلفة فالموظف المالي لديه قدرة على التأثير في الأرباح أكبر من المهندس، وكذلك مدى هذا التأثير فإما أن

يكون قصير، أو متوسط، أو طويل. فنلاحظ أن عنصرى مجال الخدمة والأثر لديهما أكبر نسبة وبالتالي فيعتبران الأكثر أهمية في تحديد درجة الوظائف.

## 2. تحديد التعويضات في نوكيا:

يوجد لنوكيا فلسفة معينة في التعويضات حيث أن برنامج التعويضات يتم وضعه للجذب والحفاظ على المواهب وكذا للالتزام العاملين. وهو يعكس قيم المؤسسة، ومقدر من طرف العاملين، كما يساهم في نجاح عمل نوكيا عن طريق تحقيق التوازن بين القدرة التنافسية في السوق والقدرة على تحمل التكاليف على أساس مقارنة عامة للتعويضات، وتتم قيادته عن طريق الأداء (أي مرتبط بأداء الفرد والمؤسسة) فتقديم التعويضات للفرد يكون على أساس أداءه وبالتالي فهذا البرنامج يحفز الأفراد على تقديم المزيد للمؤسسة وعلى الابتكار، كما يتميز بالمرونة، والشفافية.

كما أن محتوى الأجر يتم تحديده في كل بلد أي يختلف من بلد إلى آخر، ولكن المقارنة ككل تحدد على المستوى الكلي.

وتتشكل التعويضات من: البرنامج السنوي للتعويضات (ACP : Annual Compensation Planning) (والذي يضم الأجر القاعدي والحوافز) ،المزايا والأجر الإضافي التي يؤثر عليها هذا البرنامج لأنه يتم وضعها على أساس الدرجات الوظيفية وبالتالي إذا ارتفعت الدرجة الوظيفية لعامل معين فإن ذلك سيؤدي إلى حصوله على مزايا معينة، وكذلك الحركية العامة بالنسبة للعاملين الذين ينتقلون من أجل مهمة معينة أو يمضون عقود في الخارج. وسنوضح عناصر التعويضات كمايلي<sup>1</sup>:

- **مجموع المبالغ النقدية المستهدفة (TTC : Total Target Cash) :** تمثل الأجر السنوي، وتتكون من:

✓ **الأجر القاعدي (Base Pay):** ويمثل ما الذي يدفع للفرد لقاء عمله اليومي، تقديرا لمساهمته اليومية في العمل، ويرتبط ارتفاعه بأداء العامل وتطور دوره في الوظيفة، ويتم تحديده في كل بلد.

✓ **الحوافز قصيرة المدى (Short Term Incentives):** وتتمثل في المكافآت المرتبطة بمدى تحقيق الأهداف المحددة، وهي الحوافز المرتبطة بالأداء (PDI : Performance Driven Incentive)، الحوافز المرتبطة بمدى التأثير على التعويضات (MDI : Metric Driven Incentive)

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

(Incentive)، مخطط الحوافز المرتبطة بالمبيعات (SIP : Sales Incentive Plan)، حوافز

المبيعات التقنية (TSIP : Technical Sales Incentive) ، وهي ذات دورة سنوية أي يتم تخطيطها كل سنة.

- **مجموع التعويضات (Total Compensation):** والتي تمكن المؤسسة من الجذب والمحافظة

على المواهب التي تحتاجها، ويستخدم نفس المبدأ في تحديدها في كل البلدان وتتكون من:

✓ **المزايا والعلاوات (Benefits & Allowances):** وتتضمن البرامج التي يتم استخدامها

لاستكمال التعويض النقدي الذي يتلقاه الموظف مثل: الأعياد، الإجازات، الأيام الشخصية، أيام

صحة العائلة، مثل الزيارات الطبية. كما أن معظم السياسات الخاصة بالمزايا هي متخصصة

حسب كل بلد وتختلف حسب السوق المحلية.

- **مجموع المكافآت (Total Reward) :** وتضم كل العناصر المحتملة التي يتم إضافتها إلى

إجمالي الدخل وتتكون من:

✓ **الأجر الإضافي (Supplemental Pay) :** ويتم منحه لقاء العمل خارج ساعات العمل

الرسمية، فهو يقدم فقط للعاملين المتواجدين في المؤسسة بعد ساعات العمل الرسمية، كما يقتصر

الحصول عليه في بعض الوظائف والدرجات فقط، وتحدده السياسة العامة للمؤسسة لكنه يختلف

على المستوى المحلي حسب القوانين المحلية والممارسات السائدة في السوق.

✓ **الحوافز طويلة المدى (Long Term Incentives):** وتمثل مخطط عادل يربط المكافآت

المحتملة بنجاح نوكيا على المدى الطويل، وهي محدودة على بعض الأفراد فقط أي الذين

تحتاجهم المؤسسة، كما يتم تخطيطها كل ثلاثة 3 سنوات.

وحتى يحدد الأجر في مؤسسة نوكيا يتم القيام بالدراسات الاستقصائية (Benchmarking) وذلك كل

سنة حيث أنها تعتبر مرجعية خارجية لبيانات التعويضات، كما يلي<sup>1</sup>:

1. القيام بمسح الأجور (Salary Survey) مع المؤسسات التي تنشط في نفس المجال مع نوكيا

أي مجال التكنولوجيا العالية (High Tech) مثل (HP, Microsoft, intel, Alcatel-

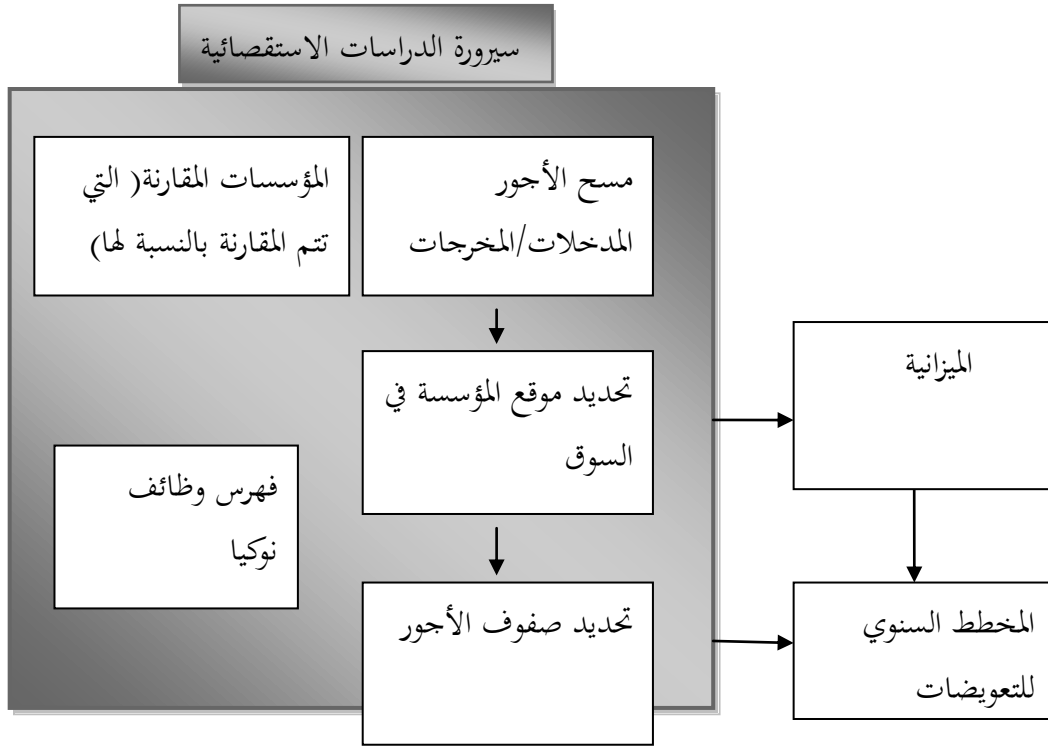
Lucent, ...)

2. إستخراج فهرس وظائف نوكيا (Nokia job catalogue).

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.

3. تحديد مدخلات ومخرجات عملية مسح الأجور.
  4. تحديد موقع المؤسسة في السوق.
  5. تحديد صفوف الأجور (Salary Range): حيث تعتبر بمثابة جسر للتعويضات وتتمثل في الأجر الأدنى، الأوسط، والأقصى المدفوع لوظيفة ذات درجة معينة. والأحسن هو الأوسط أي بين نفس عدد المؤسسات التي تدفع أدنى أجر والمؤسسات التي تدفع أقصى أجر. ويتحرك الأجر الأوسط حسب أجور المؤسسات الأخرى في نفس مجال النشاط.
- بعد القيام بالدراسات الاستقصائية يتم تحديد الميزانية السنوية للبرنامج السنوي للتعويضات (ACP : Annual Compensation Planning) في المستوى العام ثم يوزع على مستوى المناطق، ثم على مستوى البلد، بعدها يحصل المدراء المباشرين على الميزانية الخاصة بعمالهم، حيث أن لديهم أداة خاصة تحوي قائمة الموظفين لديهم.
- والبرنامج السنوي للتعويضات يمثل مراجعة سنوية على مستوى المؤسسة لتعويضات الموظفين، فالمدراء يقومون باستخدام تقييم الأداء لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجر والتي تعكس الأجر مقابل الأداء. كما يعتبر هذا البرنامج سيرة لضمأن أن مستويات التعويضات التي تقدمها مؤسسة نوكيا تظل قادرة على المنافسة، حتى في الظروف المتغيرة للسوق، كما يمثل فرصة لتسهيل الترقيات، ولتقدير المسؤوليات المتزايدة للموظفين المختارين. وتستعمل المؤسسة في هذا البرنامج أداة متطورة تسمى : S4U « Success for You ». والشكل التالي يوضح مراحل تحديد الأجر:

الشكل رقم (3،9): سيرورة تحديد الأجر



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

أما مخططات الحوافز فلها خصائص معينة وهي<sup>1</sup>:

- يمكن لجميع العاملين المشاركة في واحد من مخططات الحوافز الخاصة بمؤسسة نوكيا والتي تتمثل في:

✓ الحوافز المرتبطة بالأداء (PDI : Performance Driven Incentive) : والتي

يمكن لجميع العاملين الحصول عليها.

✓ الحوافز المرتبطة بمدى التأثير على التعويضات (MDI : Metric Driven

Incentive) : ويتحصل عليها العاملين الذين لديهم تأثيرا مباشرا على التعويضات،

أي الذين لديهم مسؤولية في توليد العوائد.

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.



✓ الحوافز المرتبطة بالمبيعات (SIP : Sales Incentive Plan): وهي خاصة

بفرقة المبيعات.

✓ حوافز المبيعات التقنية (TSIP : Technical Sales Incentive) : وهي خاصة

بفرقة المبيعات التقنية والتي تقدم الدعم لفرقة المبيعات.

- توافق مخططات الحوافز مع برنامج العمل.

والأهداف التي تريد مؤسسة شبكات نوكيا تحقيقها من خلال مخططات الحوافز قصيرة المدى،

ومخططات العلاوات قصيرة المدى هي<sup>1</sup>:

• الهدف الإستراتيجي للحوافز المرتبطة بمدى التأثير على التعويضات:

- تلائم مساهمات الموظفين مع أهداف المؤسسة.

- مساعدة مؤسسة نوكيا على تحقيق مخططها للعمل قصير المدى.

- قيادة الموظفين الماليين وتحفيزهم على تحقيق العوائد من خلال مثلا إشباع حاجات الزبائن.

- ربط الموظفين بنجاح مؤسسة نوكيا.

- حق الولوج: للدرجة الوظيفية 13 فأكثر (التي تأثر على العوائد).

• الهدف الإستراتيجي للحوافز المرتبطة بالأداء:

- السهولة.

- مساعدة مؤسسة نوكيا على تحقيق مخططها للعمل قصير المدى.

- العمل كفريق واحد لنجاح مؤسسة نوكيا.

- حق الولوج: للدرجة الوظيفية 12 فأقل.

أما عن برنامج المزايا التي يحصل عليها العاملين فهي خاصة ومحددة في كل بلد بمعنى تختلف من بلد

إلى آخر وتحدد باستخدام مبادئ مزايا نوكيا (Nokia Benefit Principles) والتي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

1. السوق التنافسية.

2. خاصة ومحددة في كل بلد.

3. المزايا لا ترتبط عامة بدرجة الوظيفة.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

4. التلائم مع بيئة مؤسسة شبكات نوكيا بمعنى لا يتم تقديم المزايا بصفة اعتباطية ولكن تقدم على أساس الأداء.

5. برامج المزايا المقدمة للموظف لا ترتبط بالأقدمية في مؤسسة نوكيا.

يوجد العديد من الأدوات لمكافأة الموظفين والمحافظة على المواهب في نوكيا وتحفيزها على الابتكار، وهي<sup>1</sup>:

- أداة الاعتراف بالامتياز (**Recognition Excellence**): حيث يتم استخدام هذه الأداة الجديدة لتشجيع الموظفين وتحفيزهم على الابتكار، حيث تحدد مساهمة الفرد في تقديم المزيد من خلال درجة المبادرة، الأثر على العمل، المدة، نطاق المساهمة، بعد ذلك تتم مكافأته حسب مساهمته فالحد الأدنى هو إرسال رسالة إلكترونية يتم فيها شكره (e-thanks)، أو تقدير الامتياز (appreciate excellence)، واستحسانه (applaud excellence)، عن طريق نقاط تحول إلى مبلغ مالي في أجره الموالي. كما تشمل هذه الأدوات المكافآت التالية:

- الشكر اليومي (**Day to day Thank you**) مثل: الاعتراف والتقدير خلال اجتماعات الفريق.
- التميز اليومي في تقدير الأفراد.
- الجوائز على مستوى وحدات الأعمال.
- المكافآت السنوية على مستوى الرؤساء التنفيذيين مثل جائزة الجودة.

- مكافآت غير مالية للمحافظة على المواهب (**Nokia Networks Approach to Retention**): وتشمل هذه الأداة ثلاثة 3 خطوات:

- الخطوة الأولى: تحديد الموارد الحرجة.
- الخطوة الثانية: تحديد ما الذي يحفز هذه الموارد.
- الخطوة الثالثة: تطوير برامج شخصية للمحافظة على المواهب تحوي أدوات هي: الفرص الوظيفية، التدريب/المرافقة، تقييمات قصيرة المدى، إعادة تحديد الدور، تناوب العمل.

- **التعلم المستمر**: والذي يهدف إلى:

- تطوير المهارات.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

- إدراك القدرة على التعلم للحصول على شهادات معترف بها، عن طريق دروس مجانية على الويب من خلال بوابة Skillsoft (Skillsoft Portal).
- بناء الإحترام عن طريق تشارك الخبرة: خلق وقيادة مجتمع تعلم غير رسمي (Informal Learning Community).
- قيادة التغيير: عن طريق أداة تسمى تركيز العقل (Focused mind).

### الفرع الثالث: تقييم الأداء (Performance Evaluation)

تعتمد مؤسسة نوكيا على مقارنة جديدة في تقييم أداء موظفيها قائمة على قيمها وثقافتها، وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

✓ إن القيم الجديدة (والتي تتمثل في الاحترام، التحقيق، التجديد، التحدي) توفر مسار واضح لسلوك الأفراد وتعاونهم مع بعضهم.

✓ الاستمرار في تنظيم بيئة تطور وتقدر وتكافئ الأداء العالي.

✓ استهداف الأداء العالي بطريقة تتلائم مع قيم المؤسسة.

وتستعمل المؤسسة في تقييم الأداء الأداة التي تسمى « S4U : Success for You ». كما أن هذه المقارنة الجديدة تقوم على الحوار بين المدير المباشر وموظفه وذلك مرة كل 90 يوما لمدة ساعة يسأله فيها عن تحقيقاته بالأخذ بعين الاعتبار أن الأهداف قد تم تحديدها مسبقا للسنة، وفي كل سداسي يتم سوائله عن ما الذي حققه وما الذي لم يحققه، وإذا كان بحاجة إلى الدعم، وكيف يمكن تحسين أداءه، وبالتالي سيكون للموظف دعم أكبر لتحقيق أهدافه، وللمدير المباشر تغذية عكسية لنشاط موظفه، وبالتالي سينتج عن هذه المقارنة تغيرات تتمثل في<sup>2</sup>:

1. تشجيع الحوار الدائم بين المدير المباشر وموظفيه.
2. التركيز على تطوير رؤية تطلعية للموظفين لأن المقارنة الجديدة تركز على ما الذي تم تحقيقه وكيف سيتم الوصول إلى الأهداف، بمعنى سيكون لديهم رؤية للمستقبل، وبالتالي سيعملون على تطوير قدراتهم وتطوير المؤسسة عن طريق تقديم التجديد.
3. تمكين المدراء المباشرين من اتخاذ قرارات الحوافز لكل فرد، لأنهم مسؤولين عن توزيع الحوافز ضمن الميزانية المخصصة.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

4. وضع مقارنة موحدة تجمع بين قطاعات الأعمال الثلاث لنوكيا: شبكات نوكيا Nokia « Networks », « HERE » ، تكنولوجيات نوكيا « Nokia Technologies ».

إن لتقييم الأداء في مؤسسة نوكيا أربعة 4 عناصر تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1. التعلم (Learning): وتمثل الإمكانية لتعلم كيفية التعامل مع الحالات الجديدة أو الظروف المتغيرة.

2. الالتزام (Engagement): وهو الرغبة في العمل أكثر والطموح للنمو خارج الدور الحالي.

3. التحقيق (Achievement): وهو مدى تحقيق الأهداف الشخصية وأداء المهام الفردية.

4. العلاقات (Relationships): ويمثل كيفية استعمال العلاقات الداخلية والخارجية لتحقيق الفرد لأهدافه ولتحسين أداءه وأداء الآخرين.

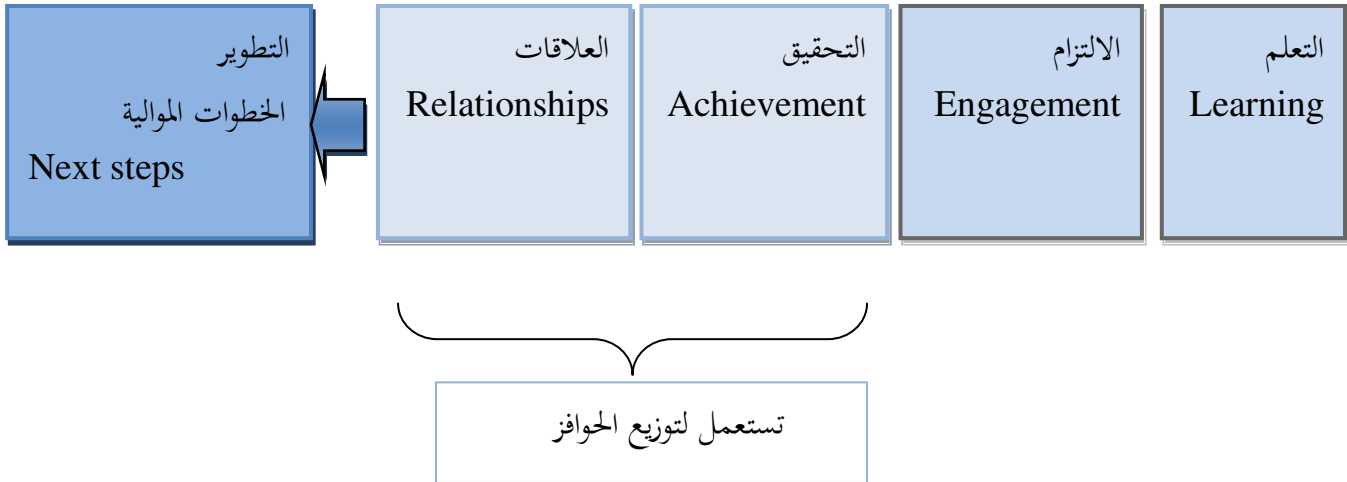
والعنصرين التحقيق والعلاقات يتم استعمالهما في توزيع الحوافز ، لأن الفرد الذي لم يصل إلى تحقيق أهدافه أو حققها ولكن لا يساعد زملاءه في تحقيق أهدافهم بمعنى لم يندمج في المؤسسة فإن الحوافز التي تقدم له ستتأثر<sup>2</sup>.

والأربع عناصر التعلم، الإلتزام، التحقيق، والعلاقات يتم استعمالها لتطوير الأفراد فبعد تقييم الأربع عناصر تقرر الخطوات الموائية أي التوصيات التي يجب تطبيقها لتطوير الأفراد حسب أداءهم. فالتعلم والالتزام يؤدي بالفرد إلى التقديم أكثر لعمله أي توسيع مجال خدمته، وتحقيق أهدافه الشخصية والمهام المطلوبة منه، واستعماله للعلاقات يؤدي إلى تحسين أداءه، وبالتالي سيتطور الفرد ويمر إلى درجات وظيفية عليا، وكل هذا سيقوده إلى التجديد بالمؤسسة وتحقيق الابتكار بها. والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>2</sup> مديرية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.

الشكل رقم (3،10): عناصر تقييم الأداء في مؤسسة نوكيا



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks », بتصرف.

و سنعرض فيما يلي برنامج الخطوات الموالية « Next steps » الذي يتضمن توصيات التطوير:

الجدول رقم: (3،2): برنامج الخطوات الموالية « Next steps »

الخطوات الموالية	الإجراءات الموصى بها
مسار التطوير السريع « Fast track development »	ويتعلق بالفرد الملتزم والذي يحقق أهدافه ويجيد استعمال علاقاته، ولديه قدرة على التعلم السريع، وبالتالي سيتم الاتجاه نحو الأهداف الوظيفية طويلة المدى، البحث عن اتجاهات متعددة للمسارات الوظيفية، وبرمجة خطوات تدريجية للتطوير تتلائم مع الاتجاهات المحتملة للمسارات الوظيفية. النظر فيما هو مفقود في خبرات أو مهارات الفرد. المدير المباشر يقوم بعرضه لمناصب أكثر ارتفاعا كالإدارة العليا، المشاريع الإستراتيجية ليكون على استعداد لتولي هذه المناصب. وفي مسار التطوير السريع لا بد من دعم الفرد في المهام الصعبة.
الإستعداد للخطوات التالية « Ready for next steps »	ويتعلق بالفرد الذي يحقق أهدافه، وبالتالي يمر إلى البرمجة الفورية لخطوات التطوير الموجهة نحو الدور/المسؤولية الموالية والتي تتلائم مع أفضل اتجاه للمسار الوظيفي. ووضع مخطط تطوير يمكن الفرد من توسيع أفاقه إلى ما هو أبعد من المجال الحالي، والنظر إلى الدور المستهدف لتحديد المجالات التي يجب تطويرها، والأهداف التي يجب تحقيقها في برنامج خطوة

<p>التطوير، وكذلك بدء المناقشات مع إدارة الموارد البشرية وإن لزم الأمر مع المدير المباشر الموالي لضمان الدعم للدور الجديد.</p>	
<p>يتعلق بالفرد الذي يؤدي أعماله، وبالتالي سيتم توسيع الخبرة من خلال الدعوة إلى المشاريع الإستراتيجية، التعيين في المنتديات، الدعوة إلى تأطير المتخصصين في نفس المجال، المشاركة في المؤتمرات الخارجية ذات موضوع يتعلق بتبادل الأفكار بين الخبراء، وكذلك المشاركة في بناء المهارات في المجالات ذات التأثير التعاوني.</p>	<p>تعميق الخبرة « Deepen expertise »</p>
<p>ويتعلق بالفرد الذي يحقق أهدافه، وبالتالي سيتم تطويره في الدور الذي يؤديه عن طريق توضيح التوقعات من الدور، توفير التغذية العكسية المنتظمة وكذا التدريب. والتطوير يكون في الوظيفة، النظر إلى أي من المهارات الوظيفية/التقنية التي يمكن اكتسابها في مستوى عالي من الكفاءة، وكذلك تطوير المهارات السلوكية (كإدارة العلاقات) أو مهارات القيادة (التفويض، التمكين، تكوين الفرقة، التوظيف)، أو مهارات إدارة المشاريع.</p>	<p>التطوير في الدور « Develop in role »</p>
<p>يتعلق بالفرد الذي يحقق أهدافه ولكن ليس دائما، وبالتالي يتم وضع مخطط لمساعدته على تحقيقها، ووضع أهداف تطوير قصيرة المدى للمهارات أو لتغيير السلوك، الإشراف المغلق والتفويض بتعليمات وتوقعات واضحة، توفير الدعم في العمل.</p>	<p>معالجة مجالات الإهتمام « Address areas of concern »</p>
<p>يتعلق بالفرد الذي لم يحقق أهدافه، ولم يحسن أداءه، وبالتالي يقوم المدير المباشر بوضع مخطط لتحسين أداءه (PIP : Performance Improvement Plan)، فيساعده على التعلم عن طريق التدريب، من خلال أخذ الإجراءات المناسبة ومتابعتها.</p>	<p>معالجة ضعف الأداء « Address under-performance »</p>

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

### الفرع الرابع: تسيير المسارات الوظيفية والتطوير (Career and Development)

تعتبر متابعة المسارات الوظيفية للعاملين وتطويرهم في مؤسسة شبكات نوكيا ذات أهمية كبيرة جدا بالنسبة للفرد والمؤسسة معا وذلك من أجل<sup>1</sup>:

- تنمية قدرات الفرد للنجاح في وظيفته الحالية؛
  - تنمية الطموحات الوظيفية المتميزة للفرد لشغل المناصب في المستقبل؛
  - تطوير وتعزيز نقاط القوة للفرد؛
  - مساهمة الفرد في نجاح أعمال المؤسسة وتحقيقه للابتكار بها؛
  - الإصطفاف مع الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.
- ومن أجل تحقيق ذلك يجب<sup>2</sup>:
- الحوار المباشر للفرد مع مديره لأن الحوار يمثل المفتاح الأساسي؛
  - التحضير للحوار من خلال خطوات معينة؛
  - الاتفاق والتوثيق لإجراءات التطوير، متابعة الإجراءات المتفق عليها والشروع في العمل على التطوير؛
  - إظهار الفرد للرغبة والمسؤولية لقيادة مساره الوظيفي وللتطور.

إن متابعة المسارات الوظيفية للعاملين وتطويرهم يعتبر سيرورة تتضمن ستة 6 خطوات والتي تسمى ب"رحلة التطوير والمسار الوظيفي"، وتتمثل هذه الخطوات في<sup>3</sup>:

1. **الخطوة الأولى:** فهم الفرد لذاته: وذلك عن طريق استخدام أدوات الوعي الذاتي والتي تتمثل في:
  - دوافع المسار الوظيفي (Career Drivers) : وتتمثل في إيجاد الفرد للشيء الذي ينشطه، وما الذي يعتبر مهما بالنسبة له.
  - الاستبيان (Nokia Networks EasyQuest) : حيث يجب على الفرد الإجابة على الإستبيان الذي يتضمن أسئلة تتعلق بما يبحث عنه مثل المسؤولية، أو العمل تحت تعليمات معينة، أو البحث عن المال فقط، وذلك لمعرفة دوافعه.
  - مكتشف نقاط القوة (Strengths Finder) : حيث أن الفرد يتعرف على نقاط قوته ونقاط ضعفه.

<sup>1</sup> مديريةية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.

<sup>2</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

2. الخطوة الثانية: دراسة إمكانيات التطوير في مؤسسة شبكات نوكيا (Understanding possibilities in Nokia Networks) : حيث أن الفرد يختار أن يتوجه نحو مجال الخبرة أو المجال الإداري (managérial)، وتتضمن هذه الخطوة ما يلي:

2.2 أساسيات المسار الوظيفي: حيث يتوجب على الفرد معرفة مبادئ المسار الوظيفي للمؤسسة والتي تتمثل في:

- ✓ يعتبر المسار الوظيفي سيرورة مستمرة للتعلم والتطور.
- ✓ ثقة المؤسسة بأن جميع موظفيها موهوبين وقادرين على البناء الناجح لمساراتهم الوظيفية.
- ✓ المسار الوظيفي يعني النمو الشخصي ضمن الثقافة التعليمية لمؤسسة شبكات نوكيا وذلك عن طريق إكتساب وتوسيع المعرفة، المهارات والخبرة بما يتناسب مع احتياجات عملها ومجالاتها الاستراتيجية.
- ✓ المسار الوظيفي هو اختيار خاص بالموظف، لأن قيادته تتطلب الدافعية، الاعتماد على الذات، والالتزام.

✓ إن الحوار الخاص بالتطوير والمسار الوظيفي (CDD : Career and Development Dialog) مع المدير المباشر يعتبر الأداة المفتاحية للتطور في الوظيفة الحالية والمستقبلية، ذلك أنها تساعد الموظفين على الاستفادة من نقاط قوتهم.

كما يتوجب على الموظف معرفة مختلف الأطراف التي تتدخل في تطوير مساره الوظيفي، والتي نذكرها كما يلي:

- الموظف نفسه: والذي يقوم باكتشاف تطلعاته ودوافعه، كما أنه المسؤول عن التحكم في مستقبله الوظيفي.
- المدير المباشر: والذي يقوم بالتدريب والدعم في مناقشة خيارات التطوير.
- شبكة العلاقات داخل وخارج مؤسسة شبكات نوكيا : والتي توفر التغذية العكسية، المعلومات، الأفكار، والفرص.
- الموجه: والذي يقدم الدعم في معرفة واكتشاف الفرد لذاته، ويساعده على معرفة تطلعاته الوظيفية، وكذا المواقف والسلوك.
- مؤسسة شبكات نوكيا وإدارة الموارد البشرية: والتي توفر البيئة المناسبة والدعم للتقييم الذاتي، للتكوين والتعلم.



## 2.2 المسار الوظيفي في مجال الخبرة (Nokia Networks Expert Career Path) :

يتضمن معرفة المبادئ الخاصة بالخبرة الوظيفية، والاتجاهات المتعددة لتطوير الخبرة والتقدم.

فلمؤسسة شبكات نوكيا سلم وظيفي مزدوج يتضمن:

✓ مسار وظيفي في مجال الخبرة (Expert Career): يتعلق بالمسؤولية في مواضيع الخبرة

التي تتطلب معرفة عميقة وواسعة، وقد تم وضع هذا المسار من أجل ما يلي:

- تقديم فرص وظيفية للخبراء موازية للمسار الإداري.
- الابتكار من خلال الخبرة، وتشارك المعرفة، وشبكات الخبراء.
- ضمان الخبرة على المستوى العالمي، وكذا الموارد الكافية للأعمال الأساسية.
- ضمان التزام الخبراء من خلال تقديم فرص وظيفية ممتازة، وتعزيز جاذبية المؤسسة كمستخدم مفضل.

✓ مسار وظيفي إداري (Managerial Career): يتعلق بالمسؤولية عن الأفراد، والأعمال

التي تتطلب القيادة وتطوير الآخرين.

حيث يقوم الفرد باختيار المسار الوظيفي الذي يساعده على تطوير قدراته وتحقيقه أهدافه، وهذا ما يؤدي به إلى أن يكون على استعداد أكبر لتقديم المزيد والعمل أكثر من أجل التجديد والابتكار. كما أن التطور في المسار الوظيفي والترقية التي يحصل عليها الفرد لا تتم بالنسبة للأقدمية ولكن بالنسبة لمجال الخدمة فالفرد الذي يريد أن يترقى إلى درجة وظيفية أعلى عليه أن يقوم بتوسيع مجال خدماته.

وتقدم المؤسسة اتجاهات متعددة لتطوير الخبرة، نذكر على سبيل المثال سبعة 7 اتجاهات ذات الأهمية الكبرى بالنسبة لأعمال الزبائن، والتي تربط المشاريع عن طريق تغطية مجالات القدرة الإستراتيجية لمؤسسة شبكات نوكيا وتنظم من الخبرة التكنولوجية إلى إدارة المشاريع، وهي: المبيعات (Sales) (وتنقسم مسارات الخبرة فيها إلى إدارة الحساب، إدارة الحلول)، الاستشارات (Consulting) (وتنقسم مسارات الخبرة فيها إلى استشارات الأعمال، استشارات الحلول)، الهندسة (Architecture) (وتنقسم مسارات الخبرة فيها إلى هندسة الحلول، هندسة النظام والمنتج)، الهندسة (Engineering) (وتنقسم مسارات الخبرة فيها إلى الاختبار والإدماج، الدعم التقني، البحث والتقييم، الهندسة في الخدمات)، المنتج وإدارة الحلول (Product & Solution Management) (وتنقسم إلى إدارة المنتج، إدارة محفظة الحلول و المنتجات، إدارة الحلول).

إدارة المشاريع (Project Management) (وتتقسم إلى إدارة المشاريع، إدارة برنامج الصيانة، الإدارة التقنية، إدارة البرامج ومشاريع البحث والتطوير، إدارة مشاريع الزبائن أي العمليات)، عمليات الشبكة (Network Operations).

والتقدم في هذه الاتجاهات لتطوير الخبرة يتضمن أربع 4 مستويات للكفاءة (proficiency levels)، وأربعة 4 عناصر للتأهيل . وتتمثل مستويات الكفاءة في :

1. مستوى الدخول: وهو المستوى الابتدائي والأساسي، ويخص الدرجات الوظيفية التي تصل إلى الدرجة السادسة 6.

2. المستوى المتخصص: وهو المستوى الذي ينمو فيه الموظف، ويخص الدرجة الوظيفية السابعة 7 فأكثر.

3. مستوى الخبرة: وهو مستوى متطور، ويرتبط بالموظفين ذوي الخبرة، ويخص الدرجة الوظيفية التاسعة 9 فأكثر.

4. الماستر: ويخص الدرجة الوظيفية الحادية عشر 11 فأكثر.

أما عناصر التأهيل للتقدم في درجة وظيفية عالية فهي تتضمن متطلبات تأهيلية لمستوى كفاءة عالي والتعيين في المنصب الشاغر المناسب. وتتمثل هذه العناصر في:

1. المعايير العامة: مثل الخدمات التنظيمية، التأثير، الذاتية.

2. الكفاءات الشخصية: السلوك، التفكير، العلاقات الشخصية.

3. التجربة: في مجال الخبرة ذات الصلة.

4. الخبرة الخاصة بالدور والوظيفة: وتتعلق بكفاءات الأعمال (مثل إدارة المشاريع، إدارة دورة حياة المنتج) والكفاءات التقنية (مثل الشهادات المحصل عليها في مجالات معينة).

3.2 المستكشف الوظيفي لمؤسسة شبكات نوكيا (Nokia Networks Career Navigator): وهي أداة عملية تتواجد في أنترانت المؤسسة وتسمح بالتوجيه وتبيين مواقع المسارات الوظيفية في خطوط أعمال المؤسسة بمعنى الفهم العام لوظائف محددة حيث يكتشف الموظف من خلالها معلومات أكثر حول ملامح الوظيفة، أو الكفاءات المطلوبة، الوظائف التي تتناسب مع الاختصاص الذي حدده. كما توفر التوجيه لوضع رؤية للمسار الوظيفي والتحضير للحوار مع المدير المباشر، وكذا توفير المعلومات للمدراء المباشرين عند قيامهم بإنشاء طلبات التوظيف. وتعمل مؤسسة شبكات نوكيا بصفة مستمرة على تطوير هذه الأداة، وتحديثها بصفة منتظمة.

### 3. الخطوة الثالثة: توصل الموظف لنتيجة أولى ملموسة لمساره الوظيفي (Come to a first

concrete conclusion for the career) حيث أنه يستخلص من خلال الخطوة الأولى التي تتمثل في فهم الموظف لذاته أي معرفة دوافعه نقاط القوة التي يريد أن يبني على أساسها مساره الوظيفي، ومن الخطوة الثانية التي تتمثل في دراسة إمكانيات التطوير في المؤسسة، الموقف الموالي الذي يتطلع إليه، وكذا الخطوات الموالية التي يقترحها لبدء التأهيل والتحرك.

### 4. الخطوة الرابعة: الحوار مع المدير المباشر باستعمال الأداة الخاصة بحوار التطوير والمسار الوظيفي

( CDD : Career and Development Dialog ) وتتضمن هذه الخطوة توجيه الموظف،

وتوجيه المدير المباشر.

1.4 توجيه الموظفين: حيث يتم تحضير وإجراء الحوار مع المدير المباشر، ويجب الأخذ بعين

الإعتبار للأوجه التالية عند تحضير وإجراء الحوار:

- الأداء الحالي والإنجازات المحققة.
- تحديد الكفاءات المطلوبة والكفاءات الأساسية المطلوبة في المنصب الحالي.
- التحقق من الكفاءات الاستراتيجية المحددة للمؤسسة وللدور الذي يؤديه الموظف أي للوظيفة.
- التقدم على أساس نقاط القوة.

بعد ذلك يجب على الموظف وضع مسودة مخطط التطوير الشخصي (PDP : Personal

Development Plan) في أداة « S4U : Success for You »

ولإجراء حوار جيد مع المدير المباشر فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار للنقاط التالية:

- تخصيص الوقت لتلقي الملاحظات.
- مناقشة نقاط القوة واحتياجات التطوير في الدور الحالي.
- عرض الأفكار حول الطموحات الوظيفية للمنصب المستقبلي.
- الطلب من المدير المباشر للتغذية العكسية، لرأيه، أفكاره، ومقترحاته.
- طلب الحصول على الدعم عند الحاجة.
- الموافقة على إجراءات التطوير باستخدام نسب التعلم 10-20-70 الخاصة بالتكوين، أي الإجراءات التي يمكن الإلتزام بها.

بعد ذلك يجب وضع أهداف التطوير المناسبة، وإجراء اللمسات الأخيرة على مخطط التطوير الشخصي

في أداة « S4U : Success for You ».

## 2.4 توجيه المدير المباشر: فحتى يقوم المدير المباشر بحوار فعال لتطوير المسار الوظيفي

للعامل يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار للنقاط الأساسية التالية:

- ارتباط الحوار بالفرد: أي بإمكانياته، تطلعاته، واحتياجاته.
  - الاستماع للموظف وطرح الأسئلة.
  - استخدام التدريب وتقديم الدعم.
  - مناقشة نقاط قوة الموظف والتطوير على أساسها.
  - الأخذ في الحسبان لإستراتيجية المؤسسة والكفاءات الإستراتيجية فضلا عن الخطط الخاصة بوحدة المدير المباشر وفرقة.
  - ضمان تقدم الموظف في الخطوات الثلاث السابقة.
  - التكيف مع مكونات ومبادئ الخطوات الستة 6 لرحلة التطوير والمسار الوظيفي.
- كما أن توجيه المدراء المباشرين لإجراء الحوار يتضمن الجوانب التالية:

- الأهداف الوظيفية: حيث يجب سؤال الموظف عن الخطوات الموائية التي يريد الوصول إليها أو عن أهدافه الوظيفية.
- التقييم: مناقشة الموظف حول نقاط قوته ونقاط ضعفه الحالية.
- الأفكار: سؤال الموظف عن أفكاره، الإستماع له، الحوار ومشاركة الأفكار.
- الخطوات الموائية: أي التكلم عنها بشكل ملموس وتتضمن كيفية تحقيق الأهداف، كيفية التغلب على التحديات، وذلك عن طريق العصف الذهني، والتغذية العكسية.
- الدعم: سؤال الموظف عن كيفية دعمه من طرف المدير المباشر والآخرين.

## 5. الخطوة الخامسة: تطوير الذات (Self-Development) : إن مؤسسة شبكات نوكيا تتبع في

التكوين مقارنة محددة وهي مقارنة التعلم « Learning » ، حيث أن كل موظف في المؤسسة يجب

أن يخضع على الأقل إلى 40 ساعة من التكوين كل سنة، وتتضمن خطوة تطوير الذات مايلي<sup>1</sup>:

1.5 مراجعة مبادئ التعلم لمؤسسة شبكات نوكيا: يجب على الموظف معرفة أوجه برنامج التطوير

وكذا نموذج التعلم للمؤسسة. حيث أن لبرنامج التطوير ثلاث 3 أوجه هي :

- البرنامج قصير المدى: يتضمن إجراءات دعم مهامه، ومهام المشاريع.

<sup>1</sup> مديرية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.

- برنامج التطوير: يتضمن إجراءات دعم التطوير في الوظيفة الحالية.
  - برنامج المسار الوظيفي: يتضمن الإجراءات التي تتعلق بتطلعات المسار الوظيفي.
- أما نموذج التعلم للمؤسسة فهو كما يلي:
- 10% التدريب الأساسي « Formal Training » ويتضمن: التدريب بقيادة المدرب (في أقسام مادية أو افتراضية)، التعلم الإلكتروني (E-Learning)، التدريب المختلط (Blended Learning)، الامتحانات، التوجيه للإمتحانات (guide for exams)، وذلك للحصول على الشهادات حيث يتم القيام بالمحاكاة، بهدف تسهيل الإمتحانات. ونتيجة هذا النوع من التدريب هي المعرفة.
  - 20% التعلم من الآخرين « Learning from Others »: ويتضمن التدريب، المرافقة، التقييم. ونتيجة هذا النوع هي زيادة الوعي.
  - 70% التدريب في الوظيفة « Training On-the-Job »: ويتضمن العمل في مشروع معين، فرق العمل، فرق الدراسة، المنتديات والشبكات، أفضل ممارسات المشاركة، الوقوف مع الموظف كظله (Shadowing)، الدراسة الذاتية (Self-Study)، الحركية الداخلية (مثل التناوب). ونتيجة هذا النوع هي الخبرة.
- 2.5 التطوير للقيادة: التعرف على أنواع التكوين المخصصة لمراحل القيادة التي تتمثل في قائد الفريق، قائد الأعمال، القائد الإستراتيجي.
- 3.5 التطوير للخبراء: التعرف على أنواع التكوين المخصصة للخبراء في جميع مراحل الكفاءة.
- 4.5 روابط الأكاديمية: والأكاديمية هي مركز التعلم (Learning central) الذي يمثل أداة التكوين في مؤسسة شبكات نوكيا، والروابط تستخدم للتعرف على بوابات التعلم للأكاديمية بمعنى المناطق والتي تتمثل في آسيا والمحيط الهادي، الصين، أمريكا اللاتينية، الشرق الأوسط وإفريقيا، أمريكا الشمالية، أوروبا. ومجالات التعلم للأكاديمية وهي: صناعة التكنولوجيات والكفاءات، كفاءات القيادة والأعمال، الحلول والمنتجات.

6. الخطوة السادسة: بدء الموظف للحركة ( Initiating move ) : حيث يجب اتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

1.6 المبادرات والمتابعة: حيث يجب متابعة تحليل الفرص التي تتعلق بالوظيفة/الوظائف المستقبلية المنشودة، بدء التحركات أو الخطوات المتفق عليها (مثل التناوب، مشروع النقل)، ومتابعة أهداف التطوير المتفق عليها.

2.6 سوق العمل الداخلية: عن طريق الرابط لسوق العمل الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا والبحث عن وظيفة.

### المطلب الثالث: سياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا

تقوم مؤسسة شبكات نوكيا بإتباع ما يسمى بسياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks IPR Award Policy », والتي تشكل مستوى متقدم جدا من سياسة التعويضات حيث يتم تقديمها للأفراد الذين يحققون ابتكارات جذرية، ومهمة جدا.

#### الفرع الأول: ماهية سياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية

تعتبر الابتكارات ونشاطات براءات الاختراع المرتبطة بها ذات أهمية بالنسبة للقدرة التنافسية والنجاح لمؤسسة شبكات نوكيا. لذلك فهي تقوم كل سنة بإيداع العديد من طلبات براءات الاختراع للابتكارات التي حققها موظفوها من خلال نشاطات البحث والتطوير.

#### 1. تعريف سياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية

تضم جائزة حقوق الملكية الفكرية جميع المدفوعات للأفراد المبتكرين، والمعروفة سابقا بالحوافز، والمكافآت، وتغطي كلا من الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية « IPR Basic Award », وجائزة حقوق الملكية الفكرية « IPR Royalty Award ». حيث أن الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية « IPR Basic Award » تضم جائزة حجز الابتكار التي تدفع للابتكار الذي لن يتم رفعه إلى مكتب براءات الاختراع ولكن لأن الدفع للمبتكر يقتضيه القانون، أو جائزة الإيداع التي تدفع بعد الإيداع الأول للإفصاح عن الابتكار أي توصيف مكتوب له في مكتب براءات الاختراع. وجائزة حقوق الملكية الفكرية « IPR Royalty Award » هي جائزة مدفوعة للابتكارات المودعة مسبقا والتي تستجيب إلى

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

المعايير المنصوص عليها في سياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks IPR Award Policy ». والهدف من سياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية هي تحديد الإجراء المتعلق بالتعامل مع الابتكارات التي يحققها الموظفين، فضلا عن المبادئ التوجيهية للجوائز المعقولة التي تدفع لهم، وكذا تبسيط إجراءات تحديد هذه الجوائز<sup>1</sup>.

## 2. مجالات تطبيق سياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية:

تشمل سياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية لمؤسسة شبكات نوكيا كلا من مخطط الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية « IPR Basic Award Scheme »، ومخطط جائزة حقوق الملكية الفكرية<sup>2</sup> « IPR Royalty Award Scheme »:

- مخطط الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية « IPR Basic Award Scheme » والذي يطبق على الابتكارات المحققة من طرف موظفي مؤسسة شبكات نوكيا، شريطة أن تكون هذه الابتكارات قابلة للحصول على براءات اختراع واستخدامها يكون في أنشطة المؤسسة.
- مخطط جائزة حقوق الملكية الفكرية « IPR Royalty Award Scheme » ، والذي يطبق على الابتكارات المحققة من طرف موظفي مؤسسة شبكات نوكيا شريطة أن تكون للمؤسسة كل أو بعض حقوق الابتكار وأن يستوفي الابتكار المعايير المنصوص عليها في سياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية، كما أن حقوق المؤسسة في الابتكارات التي حققها موظفوها تحدد بموجب القانون المحلي وعقد العمل. كما يحتوي هذا المخطط على القواعد التي تسمح بحساب الجوائز للمبتكرين.

## الفرع الثاني: إجراء الإفصاح عن الابتكار

يتعلق هذا الاجراء بكتابة توصيف للابتكار المحقق، ويشمل ما يلي<sup>3</sup>:

1. **تقرير الالتزام للموظف:** فكل موظف ملزم من دون أي تأخير، بكتابة وتقديم كشف عن الابتكار للمدير المباشر أو للشخص المسؤول عن التعامل مع المسائل المتعلقة ببراءات الاختراع في المؤسسة ( قسم حقوق الملكية الفكرية)، حيث يتضمن هذا الكشف توصيف للابتكار، وأسماء

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

المبتكرين وحصصهم المتناسبة مع موضوع الابتكار المحقق، فكل مساهم في الابتكار ملزم بتوضيح أثر مساهمته.

2. **تقرير الالتزام للمؤسسة:** يجب على مؤسسة شبكات نوكيا إرسال تأكيد باستلام الافصاح عن الابتكار، كما يجب عليها الحصول على آراء الخبراء إذا لزم الأمر، تقييم الابتكار وإعلام المبتكر بقرار المؤسسة، كما أن تقييم الافصاح يجب أن يتم خلال فترة زمنية لا تتجاوز الأربعة 4 أشهر.
3. **السرية:** إن موضوع الابتكار لا يجب الافصاح عنه لأي طرف ثالث خلال التقييم (مثلا في إطار محاضرة علمية، أو في شكل مقال علمي)، فلا يسمح للمبتكر بتقديم طلب براءة اختراع دون إشعار خطي مسبق من طرف قسم حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة.
4. **تقييم الافصاح عن الابتكار:** الذي يشمل:

✓ القرارات: إن قرار المؤسسة فيما يتعلق بابتكار معين يكون في إحدى الجوانب التالية:

- الملف: إن المؤسسة تقوم بحجز جميع حقوق الابتكار وملفات طلب براءة الاختراع إما على جنب أو مع غيرها.
- السرية: تقوم المؤسسة بحجز جميع حقوق الابتكار، ولكن بدلا من تقديم طلب براءة الاختراع تحافظ على سرية الابتكار وذلك نظرا لطبيعته، ومع ذلك يحق للمبتكر طلب جائزة للابتكار.
- الأرشيف: يكون في حالة عدم تقديم طلب براءة اختراع وعدم نشر أي فكرة من طرف المؤسسة. ومن الأسباب التي تجعلها تتخذ قرار وضع أرشيف هي أن موضوع الابتكار غير مقنع كفاية للحصول على براءة اختراع، أو وجود حلول بديلة تسهل التصميم للحصول على براءات الاختراع.
- النشر: في حالة عدم إيداع طلب براءة اختراع، تقوم المؤسسة أو المبتكر مع ذلك بنشر الفكرة لخلق حالة جديدة، وتكون لها جميع حقوق الابتكار.
- التحرير: في حالة عدم تقديم طلب براءة اختراع وعدم نشر أي فكرة من طرف المؤسسة. فإن جميع حقوق الابتكار تحرر للمبتكر، والأسباب المحتملة لاتخاذ قرار التحرير هي احتمال عدم الحصول على براءة اختراع بسبب غياب الجانب التقني مثلا و/أو لأن المؤسسة ليس لديها مصلحة في ذلك الابتكار ( على سبيل المثال: مجال التكنولوجيا الذي تم فيه الابتكار لا ينتمي إلى أعمال المؤسسة).



- لا ابتكار: من خلال بيان يوضح بأن الابتكارات لا يمكنها الحصول على براءة الاختراع، والأسباب المحتملة لاتخاذ قرار لا ابتكار هي غياب الجانب التقني فيها.
- المعلومات الإضافية المطلوبة: في حالة عدم الوضوح الكافي لموضوع الابتكار أو أنه لم يتم كتابته بالشكل الصحيح في كشف الابتكار.

✓ **حجز الحقوق:** خلال فترة التقييم لا يسمح للمبتكر بتقديم طلب براءة اختراع دون إخطار كتابي مسبق من طرف قسم حقوق الملكية الفكرية للمؤسسة، ما لم ينص على خلاف ذلك في القانون المحلي الإلزامي. فإذا قررت المؤسسة حجز جميع حقوق الابتكار (فمثلا تقرر عدم تحرير الابتكار)، فإن الحق الحصري لتطبيق براءة الاختراع يتم و/أو يبقى استثماره في المؤسسة. أما إذا قررت عدم حجز حقوق الابتكار (فمثلا تقرر تحرير الابتكار)، فإن المبتكر لديه الحق في طلب الحصول على براءة اختراع باسمه الخاص وتكلفته الخاصة. وإذا قامت المؤسسة بحجز جميع حقوق الابتكار ولكن قررت عدم تقديم طلب للحصول على براءة اختراع، فإن المبتكر لا يمكنه التقدم بالطلب ولكن يلزم بالمساعدة في صياغته وتوقيع أية وثائق متعلقة به. كما لا يمكنه الإفصاح عن المعلومات السرية للمؤسسة إذا قررت عدم حجز أي حق للابتكار، لذلك يجب مراجعة الطلب قبل إيداعه في مكتب براءات الاختراع.

**الفرع الثالث: مخطط الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية لمؤسسة شبكات نوكيا Nokia»**

#### **Networks IPR Basic Award Scheme »**

يتمثل مخطط الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية لمؤسسة شبكات نوكيا في جائزة حجز الابتكار أو جائزة الأيداع، وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

**1. جائزة حجز الابتكار:** تدفع هذه الجائزة في البلدان التي لديها بالإضافة إلى الأنظمة القانونية التي تطالب المؤسسات بنشاط الحصول على براءات الاختراع، قوانين ملزمة لبلد معين تتعلق بابتكارات الموظفين.

وتدفع هذه الجائزة فقط للابتكارات التي تأخذ فيها المؤسسة الحقوق. وإذا قررت المؤسسة تقديم طلب الحصول على براءة اختراع، فإنه لا يتم دفع جائزة حجز الابتكار، ولكن سيتم مكافأة المبتكرين بجائزة الأيداع. وفي حالة وجود أكثر من مبتكر فإن الجائزة تحسب لكل مبتكر على

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

أساس مجموع المبالغ النقدية المستهدفة لبلد معين (TTC : Total Target Cash) والمخصصة لكل مبتكر مقسومة على عدد المبتكرين، وإذا تجاوز عددهم الخمسة 5 فإن مجموع المبالغ المستهدفة لبلد معين يتم تقسيمها على خمسة 5.

**2. جائزة الايداع:** تقوم المؤسسة بدفع جائزة الايداع عند تقديم الطلب الأول لبراءة الاختراع لدى مكتب براءات الاختراع، كما تدفع للابتكارات التي تم تصنيفها على أنها سرية. في حالة وجود أكثر من مبتكر فإن الجائزة تحسب لكل مبتكر بضرب الجائزة المرتكزة على مجموع المبالغ النقدية المستهدفة لبلد معين والمخصصة لكل مبتكر في جزء مساهمته في الابتكار. وفي هذه الحالة فإن الحد الأقصى للتعويضات المدفوعة للمبتكر الواحد لا يجب أن تتجاوز الجائزة كما يتم دفعها في حالة وجود مبتكر واحد فقط. وإذا ما قررت المؤسسة الجمع بين إفصاحين للابتكار أو أكثر في طلب واحد لبراءة الاختراع فإن جائزة الايداع تدفع لطلب واحد فقط بغض النظر عن عدد الافصاحات التي تم جمعها، وبالاعتماد على عدد المبتكرين الذين وردت أسماؤهم في الطلب، وفي هذه الحالة يتم تقاسم الجائزة بالتساوي بين هؤلاء المبتكرين. إلا في حالة اتفاقهم على تخصيص مختلف للحصص وإبلاغ قسم حقوق الملكية الفكرية خلال أربعة 4 أسابيع من تاريخ الاخطار.

**الفرع الرابع: مخطط جائزة حقوق الملكية الفكرية لمؤسسة شبكات نوكيا «Nokia Networks IPR Royalty Award Scheme»**

يعتبر مخطط جائزة حقوق الملكية الفكرية سيرورة عامة لمؤسسة شبكات نوكيا وهو بمثابة أساس للمكافأة على الابتكارات المحققة عندما تتطلب الالتزامات القانونية ذلك. كما أنه يشجع ويحفز الموظفين على تحقيق ابتكارات أكثر للمؤسسة.

### 1. القواعد العامة للجوائز:

تعد المؤسسة ملزمة بدفع جوائز معقولة للموظفين لقاء الابتكارات المحققة ضمن مجال تطبيق مخطط جائزة حقوق الملكية الفكرية. وهي تتكون من جائزة ثابتة أو متعلقة بالمدة وفقا لهذا المخطط. وتدفع الجائزة الثابتة من طرف المؤسسة بالنسبة لطلبات براءة الاختراع أو براءات الاختراع الممنوحة سابقا في مجال هذا المخطط. كما لا بد من وجود اتفاق بين المؤسسة والمبتكر على مبلغ الجائزة وطريقة

دفعها، والأخذ بعين الاعتبار للقيمة التجارية للابتكار، الحقوق المخصصة لصاحب العمل، شروط العمل، وآثار أخرى للعمل في النشاط الابتكاري<sup>1</sup>.

إن مبلغ الجائزة الثابتة لحقوق الملكية الفكرية « IPR Fixed Royalty Award » يرتكز على مجموع المبالغ النقدي المستهدفة المتوسطة لبلد معين بالنسبة لمتوسط صفوف الأجور المطبق على الدرجات الوظيفية من الثامنة 8 إلى العاشرة 10، وهكذا يحصل كل مبتكر على نفس النسبة المئوية لمجموع المبالغ النقدية المستهدفة بغض النظر عن البلد الذي يعمل فيه. وكل المكافآت الأخرى المدفوعة للموظف في شكل مبلغ مقطوع (forfaitaire) يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الجائزة وفقا لمخطط جائزة حقوق الملكية الفكرية، وتقدير هذه المكافآت يرتكز على أنشطة الموظف كمبتكر. وفي حالة وجود العديد من المبتكرين فإن الجائزة المرتبطة بالمخطط يتم حسابها بالنسبة لكل مبتكر عن طريق ضرب الجائزة في حصة المبتكر<sup>2</sup>.

## 2. الجائزة الثابتة لحقوق الملكية الفكرية « IPR Fixed Royalty Award »

من أجل تحديد الجائزة الثابتة، فإن صاحب العمل ملزم بأخذ الآراء المتعلقة بوظائف تطوير المنتجات، الانتاج، التسويق وبراءات الاختراع لوحدة الأعمال. وفي كل مرة يتم فيها أخذ الآراء، يجب على الوظائف المختلفة أن تأخذ بعين الاعتبار للجوانب التي تظهر في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3،3): جوانب الوظائف التي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الجائزة الثابتة

الوظيفة	موضوع الرأي
تطوير المنتجات/الإنتاج	التأثير على تكاليف الانتاج والمزايا التقنية، إمكانية وجود ميزات جديدة أو منتجات جديدة.
التسويق	التأثير على سعر البيع، أحجام المبيعات وهامش إيرادات المنتج.
قسم براءات الاختراع	الحصول على براءات اختراع للابتكار، حقوق الملكية الفكرية الأخرى المحتملة، التأثير على فرص الترخيص.

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

فعند تحديد الجائزة الثابتة يجب معرفة آراء مختلف الوظائف في الابتكار المحقق، فوظيفة الانتاج عليها أن تأخذ بعين الاعتبار لمدى التأثير على تكاليف الانتاج وكذا الميزات الجديدة التي تدخل على المنتجات أو تقديم منتجات جديدة، ووظيفة التسويق تأخذ بعين الاعتبار لمدى التأثير على سعر البيع، أحجام المبيعات وهامش الإيرادات التي يأتي بها المنتج، أما قسم براءات الاختراع فيهتم بالحصول على براءات اختراع للابتكار الذي تحققه المؤسسة، حقوق الملكية الفكرية، وفرص التراخيص.

فعند أخذ الآراء يتوجب على الوظائف المختلفة تقييم تأثير الابتكار على القدرة التنافسية للمؤسسة. حيث يجب أن يكون تأثيره في شكل تخفيض للتكاليف، أسعار مبيعات مرتفعة، أحجام مبيعات مرتفعة أيضاً، فرص متقدمة للترخيص أو شراء/تبادل التكنولوجيا<sup>1</sup>.

وسيتم دفع الجوائز الثابتة لحقوق الملكية الفكرية لمؤسسة شبكات نوكيا «The Nokia Networks IPR Fixed Royalty Awards» مرة واحدة في كل مرحلة وفقاً للجدول الزمني التالي:

**الجدول رقم (4,3): الجدول الزمني الخاص بدفع الجوائز الثابتة لحقوق الملكية الفكرية**

المرحلة	الجدول الزمني	التعليق
المرحلة 1	ثلاث 3 سنوات بعد الايداع	- الابتكار غير المنفذ وغير المعلن لمنظمات تحديد المعايير (Standard Defining Organizations): يغطي من طرف مخطط الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية، وبدون دفع مبلغ إضافي. - ابتكار منفذ ومعلن لمنظمات تحديد المعايير وبدون منحة براءة الاختراع: المرحلة الأولى يتم دفع الجائزة الثابتة. - ابتكار منفذ أو معلن لمنظمات تحديد المعايير بالإضافة إلى المنحة (الأوروبية، الولايات المتحدة أو براءات الاختراع الصينية): الجائزة الثابتة للمرحلة 1 أو 2 تدفع في خطوة واحدة.
المرحلة 2	المنحة الاولى لبراءة الاختراع في أوروبا، الولايات	- الابتكار غير المنفذ وغير المعلن لمنظمات تحديد المعايير: يغطي من طرف مخطط الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية، وبدون دفع مبلغ إضافي.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<p>- ابتكار منفذ أو معن لمنظمات تحديد المعايير:براءة الاختراع الموجهة لفئة جائزة معينة ،والمرحلة الثانية التي تدفع فيها الجائزة الثابتة تكون وفقا للفئة (في حالة منح براءة اختراع خلال مدة تقدر بثلاث 3 سنوات بعد تقديم الجائزة الثابتة في المرحلة 1 و 2 فإن الجائزة ستدفع في خطوة واحدة).</p>	<p>المتحدة أو الصين</p>
--	-------------------------

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

بعد الحصول على الآراء من الوظائف المختلفة، تحدد المؤسسة الجائزة الثابتة التي يتم دفعها للموظف كمبلغ ثابت وفقا للجدول أعلاه، ففي كل مرحلة يتم دفع جائزة معينة ففي الابتكار غير المنفذ وغير المعن لمنظمات تحديد المعايير فإنه يتم تغطيته من خلال الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية، أما الابتكار المنفذ والمعن فيتم تغطيته بواسطة الجائزة الثابتة. وبعد ثلاث 3 سنوات من الإيداع الأول يتم إخطار المبتكر حول التصنيف مع تقدير قيمة الابتكار. وفي حالة منح براءة الاختراع بعد فترة الثلاث سنوات فإن المبتكر سيحصل على معلومات محدثة فقط إذا أدى التجمع إلى فئة أعلى، وبالتالي إلى جائزة أعلى تدفع من طرف صاحب العمل<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم (3،5): تحديد الجائزة الثابتة المدفوعة للموظف

الفئة	المبادئ التوجيهية للتفسير
I	الأثر الاقتصادي للابتكار على مؤسسة شبكات نوكيا طفيف، ويتم تنفيذه في منتجات المؤسسة ولكن لا يحسن بشكل واضح القدرة التنافسية للمنتج الواحد أو مجموعة من المنتجات من خلال تخفيض التكاليف، تحسين هامش الإيرادات، زيادة حجم المبيعات، أو تحسين فرص الترخيص.
II	الأثر الاقتصادي للابتكار على مؤسسة شبكات نوكيا ليس طفيفا، كما يحسن بشكل واضح القدرة التنافسية للمنتج الواحد أو مجموعة من المنتجات من خلال تخفيض التكاليف، تحسين هامش الإيرادات، زيادة حجم المبيعات، أو تحسين فرص الترخيص.
III	الأثر الاقتصادي للابتكار على مؤسسة شبكات نوكيا معتبر، والمنافسين لا يملكون حلول بديلة متاحة، كما يتم تحقيق عائد مباشر ملحوظ للترخيص.

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

يتم تصنيف الابتكارات إلى فئات حسب أثرها الاقتصادي وتدفع الجائزة للمبتكر حسب ذلك، حيث أن الابتكارات التي لها أثر أقل من طفيف على مؤسسة شبكات نوكيا، بغض النظر عن ما إذا تم تنفيذها أو لا في منتجات المؤسسة، أو الابتكارات التي لها قيمة اقتصادية صغيرة ولكن لم يتم تنفيذها في منتجات المؤسسة، سيتم تغطيتها من خلال الجائزة الأساسية لحقوق الملكية الفكرية، بمعنى لا يتم دفع جائزة إضافية لحقوق الملكية الفكرية<sup>1</sup>.

### 3. الجائزة المتعلقة بالمدة لحقوق الملكية الفكرية لمؤسسة شبكات نوكيا «Nokia Networks

#### « IPR Running Royalty Award »

يجب على المسؤولين عن الجائزة الثابتة لحقوق الملكية الفكرية كقاعدة أساسية إعلام المسؤولين عن جائزة حقوق الملكية الفكرية أن المبتكر له الحق في الحصول عليها. وفي حالة كانت غير مناسبة أو أنه لا يوجد اتفاق بين المؤسسة والمبتكر حول هذه الجائزة الثابتة لحقوق الملكية الفكرية، يمكن للمبتكر طلب تحديد جائزة الحقوق المخصصة للمؤسسة من خلال الجائزة المتعلقة بالمدة لحقوق الملكية الفكرية وفقا للممارسات المحلية. ولكن إذا طلب حسابها، فإنها ستستخدم حتى لو كانت الجائزة الناتجة أقل من الجائزة الثابتة لحقوق الملكية الفكرية. ويتم دفع الجائزة المتعلقة بالمدة لحقوق الملكية الفكرية خلال فترة استغلال الابتكار ولكن ليس لفترة أطول من عشرين 20 سنة، كما أن تحديد هذه الجائزة يعرف صعوبات معتبرة، وتقديرها يتم بالاتفاق بين الطرفين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

**ملخص الفصل الثالث:**

تناولنا في هذا الفصل الدراسة التطبيقية حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » ، حيث حاولت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها على مستوى هذه المؤسسة، التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، تطورها التاريخي، مختلف هياكلها التنظيمية.

وكذا معرفة طبيعة الابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا، الوحدة المسؤولة عنه، سيرورته، أنواعه، مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية الموجودة، ومساهماتها في الابتكار.

ومن خلال المقابلة التي قامت بها الباحثة لجمع أكبر عدد من المعلومات بغية الوصول إلى معرفة واقع الابتكار من خلال إدارة الموارد البشرية في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » ، أضحت بالإمكان الاستخلاص أن إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة تساهم بشكل فعال في التجديد والابتكار، من خلال مختلف سياساتها وبمستوى عالي من خلال الجوائز التي تقدمها للعاملين لقاء الابتكارات الجذرية المحققة والمهمة جدا.

خاتمة



يعتبر الواقع الذي تعيشه المؤسسات اليوم، من اشتداد للمنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، فارضا عليها التأقلم مع هذا الوضع، والعمل على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الصمود أمام هذه المتغيرات، والتي تتحقق من خلال التجديد والابتكار المستمر.

والمورد الذي يمكنه تحقيق كل ذلك هو المورد البشري الذي يعتبر استثمارا وأصلا لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه، فهو مورد متميز يصعب تقليده، لذلك فإن المؤسسة تبني تميزها من خلاله وترتبط بقائها واستمرارها به، لهذا فهي تقوم بالبحث عنه وتوظيفه، ومن ثم تطوير قدراته ومهاراته، والمحافظة عليه من خلال إدارة متخصصة تتمثل في إدارة الموارد البشرية.

وبذلك فإن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق التميز والنجاح هي تلك التي قامت باستغلال قدرات ومهارات مواردها البشرية في تطوير منتجات جديدة أي في الابتكار. وبالتالي يجب الاستثمار في هذه الموارد من خلال إدارة الموارد البشرية التي تضع أساليب للتفكير الابتكاري وتحفز العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، ذلك أن العمل الجماعي يسمح بتبادل الأفكار وخلق أفكار أخرى جديدة ابتكارية تستفيد منها المؤسسة، كما تضع سياسات تمكن من الحصول على الكفاءات التي تتمتع بالقدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة والخلقة، تنمية وتطوير قدرات ومهارات وخبرات هذه الكفاءات، تحفيزها، المحافظة عليها، وتوفير البيئة المناسبة لها والمساعدة على استغلال طاقاتها وقدراتها في الابتكار.

وفي دراستنا تطرقنا إلى الابتكار من خلال إدارة الموارد البشرية بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » ، وحاولنا معرفة طبيعة نشاط الابتكار، وكذا سياسات إدارة الموارد البشرية الموجودة فيها والتي تساهم في تحقيق الابتكار، من خلال المقابلة التي قمنا بها مع مدير البلد للموارد البشرية (country HR manager) بالمؤسسة.

#### اختبار الفرضيات وفق نتائج المقابلة والدراسة:

**الفرضية الأولى:** إن الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks » يعتبر أساسيا في جميع أعمال المؤسسة سواء في إجراءاتها أو منتجاتها، أو الحلول التي تقدمها لزيائنها، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه في تطويرها، وكذا احتلالها الصدارة في سوق الاتصالات، وذلك من خلال ما يلي:

- يمثل الابتكار بمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks » رافعة تعتمد عليها في تطبيق استراتيجيتها؛
- يعتبر الابتكار بهذه المؤسسة سيرة منظمة تأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من المقاربات وتبدأ بأفكار معينة وتنتهي بالتنفيذ؛
- الابتكار بهذه المؤسسة هو ثقافة منتشرة في جميع مستوياتها، تقوم على تبادل الأفكار والمعارف وتشاركها وخلق الأفكار الجديدة، فعلى الرغم من وجود وحدة مسؤولة عن الابتكار والتي تتمثل في وحدة التكنولوجيا والابتكار، ولكن كل مستوى من مستويات المؤسسة يعتبر مبتكرا في مجاله؛
- الهدف الأساسي المراد تحقيقه من خلال الابتكار في هذه المؤسسة هو خلق القيمة والتميز، والقدرات الجديدة والتميزة للزبائن؛

**الفرضية الثانية:** إن سياسات إدارة الموارد البشرية الموجودة في مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »، والتي تتمثل في التوظيف وتقديم التعويضات وتسيير المسارات الوظيفية والتطوير، وتقييم الأداء، تعتبر سياسات مشجعة للابتكار، ذلك أن توظيف الموارد البشرية في المؤسسة يكون على أساس المعارف والخبرات والمهارات التي تملكها وكذا على علاقاتها الداخلية والخارجية، وتقديم التعويضات لها يكون على أساس أدائها، وترقيتها لا تقوم على أساس الأقدمية ولكن وفقا لأدائها، فالموظف الذي يريد أن يترقى في السلم الوظيفي عليه أن يقوم بتوسيع مجال خدماته أي الأعمال التي يقوم بها، كما أن تطوير هذه الموارد يقوم على التعلم لتنمية قدراتها وطموحاتها الوظيفية، كما يتم تقديم جوائز للأفراد الذين يحققون ابتكارات جذرية، حيث قامت المؤسسة بوضع ما يسمى بسياسة جائزة حقوق الملكية الفكرية، والتي تهدف من خلالها إلى مكافأة الأفراد المجتهدين والذين يسعون إلى تطوير المؤسسة من خلال الابتكارات التي يحققونها، وتشجيع وتحفيز الموارد البشرية بها على بذل جهد أكبر والسعي أكثر لتحقيق التميز والنجاح للمؤسسة عن طريق الابتكار.

**الفرضية الثالثة:** إن سياسات إدارة الموارد البشرية المدروسة في هذا البحث بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »، هي سياسات جميعها جديدة تم وضعها في سنة 2015، مثل تقييم الأداء الذي كان يعتمد فقط على الأهداف المحققة التي تم وضعها في بداية السنة وتصنيف الأفراد في التقييم إلى مجموعات حيث يحصل أفراد المجموعة الواحدة على نفس الحوافز، ولكن المقاربة الجديدة في تقييم الأداء تعتمد على ما تم تحقيقه وكيفية الوصول إلى الأهداف في المستقبل أي تكوين رؤية تطلعية وكذلك إدخال عناصر جديدة في التقييم والتي تتمثل في التعلم والالتزام والعلاقات بحيث

تؤدي إلى التعلم المستمر وتخص كل فئات ومجموعات الأفراد في المؤسسة وليس فقط فئة المواهب وبالتالي ستؤدي بالأفراد إلى تحقيق الابتكار، يوجد كذلك في الحوافز أدوات جديدة لتحفيز الأفراد على الابتكار مثل أداة الاعتراف بالامتياز. وبالتالي فالتطلعات والمشاريع المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها من أجل تشجيع وتحفيز الأفراد ودفعم للابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، ستكون ضمن استراتيجية المؤسسة في السنوات الأربعة أو الخمسة المقبلة.

#### الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »، تسعى جاهدة لتوفير البيئة الملائمة التي تحفز الأفراد على الابتكار، وبالتالي نصل إلى تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد على تحقيق هذا المسعى، وهي كما يلي:

- تنظيم دورات تكوينية للأفراد في مجال الابتكار من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم الابتكارية؛
- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية وتشجيعها، من خلال الاستماع إلى مقترحاتها وأفكارها وأخذها بعين الاعتبار، وكذا تشجيع التفكير الابتكاري؛
- العمل أكثر على استقطاب وتعيين الموارد البشرية النادرة أي المواهب التي تحقق الابتكار بالمؤسسة؛

#### أفاق الدراسة:

إن الدراسة التي قمنا بها قد أثارت انتباهنا إلى عدة مواضيع يمكن أن تشكل مواضيع دراسات مستقبلية، ونذكر منها:

- مساهمة سيرورة الابتكار في خلق المعارف؛
- دور الكفاءات المحورية في دعم الابتكار بالمؤسسة؛
- أهمية الابتكار في تعزيز أداء المؤسسة؛

المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

## الكتب:

1. أسامة كامل، محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
2. بيتر دراكر، ترجمة حسن عبد الفتاح ، التجديد والمقاولة، دار الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1988.
3. بيتر كوك ، ترجمة خالد العامري ، إدارة الإبداع ، دار الفاروق للنشر ، القاهرة ، 2007 .
4. جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
5. حروش رفيقة ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر، 2013.
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، 2004.
7. سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
8. سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير، الطبعة الأولى، مراكز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
9. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
10. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
11. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي ،إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2004.
13. عادل محمد زايد ،إدارة الموارد البشرية (رؤية إستراتيجية) ،النشر والتوزيع الالكتروني ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
14. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية ، كلية الحصن الجامعية، 2011.

15. عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى تنظيمي) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. عبد الفتاح بو خمخ ، تسيير الموارد البشرية ، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة، الجزائر، 2011.
17. عبد المعطي محمد عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
18. علي الحمادي ، شرارة الإبداع ، الطبعة الأولى ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1999.
19. عمر وصفي عقيلي ، الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان ، 2005.
20. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية :اتجاهات وممارسات ، الطبعة الأولى ، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.
21. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
22. محمد الصيرفي ،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار القنديل للنشر والتوزيع ،عمان، 2003.
23. مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد والمنظمة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2002.
24. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
25. مهدي حسن زويلف ،إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.
26. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
27. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن، عمان، 2009.
28. نجم عبود ،إدارة الابتكار (المفاهيم ،الخصائص و التجارب الحديثة )، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003.

29. نيغل كنج ونيل أندرسون ، تعريب محمود حسن الحسني ، ادارة أنشطة الابتكار (التغيير دليل انتقادي للمنظمات )، دار المريخ للنشر،الرياض،المملكة العربية السعودية،2004.

### المجلات:

1. أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية،بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2010.
2. الداوي الشيخ ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد06، 2008.
3. برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.
4. سعد علي حمود العنزي ، وآخرون، أنظمة عمل الأداء العالي كمنهج لتعزيز إستراتيجية إدارة الموهبة في المنظمات ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التاسع والثمانون، كلية الإدارة والإقتصاد،جامعة الكوفة، 2011.
5. عبد الاله بن ابراهيم الحيزان ، لمحات عامة في التفكير الابداعي ،الطبعة الأولى،مجلة البيان 1422هـ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،الرياض، 2002.
6. فريد خميلي ، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة الإستراتيجية والتنمية ،مجلة علمية دولية محكمة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، العدد 06 ، جانفي 2014.
7. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات : الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، أبحاث اقتصادية وإدارية ،العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010.
8. محمود حسن جمعة، حيدر شاكور نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، 2011.

الملتقيات العلمية:

1. أسامة جردات ، تجربة المملكة الأردنية الهاشمية حول ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، سلسلة لقاءات الممارسات الإدارية الناجحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، اللقاء الخامس، دمشق، الجمهورية العربية السورية ، 22-23 ديسمبر 2003.
2. الجوزي زهية، دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي في تفعيل الابداع في الجزائر، المؤتمر الدولي حول أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات، نظم الابتكار، الجامعة والإقليم، برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة برج بوعريريج، 23/24/25/سبتمبر2014.
3. بوقابة وردية ، أثر رأس المال الفكري على الابداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات، نظم الابتكار، الجامعة والإقليم، برج بوعريريج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة برج بوعريريج، 23/24/25/سبتمبر 2014.
4. جري عبد الحكيم ، بوسلامي عمر، دور مراكز البحوث في تنفيذ وترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر، المؤتمر الدولي حول أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات، نظم الابتكار، الجامعة والإقليم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة برج بوعريريج ، 23/24/25/سبتمبر2014.
5. زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.
6. شمام فوزية ، دور الأنماط القيادية في تنمية القدرة على الإبداع ، دراسة حالة مركب تكرير الملح الوطاية - بسكرة ، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، المحور الثاني الإبداع والتغيير في المجال المعرفي "عرض دراسات ميدانية" ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 17-18 أبريل 2013.
7. طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.



8. عبود زرقين، معاذ مسعودي، دور رأس المال المخاطر في تمويل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات، نظم الابتكار، الجامعة والإقليم، برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، 25/24/23 سبتمبر 2014.

#### الأطروحات والمذكرات:

#### الأطروحات:

1. بوسافل الطيب، تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع-التنمية-، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة برج باجي مختار، عنابة، 2011.
2. خلود عائشة، تقييم أنشطة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة استكشافية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم في علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2014.
3. فهد محمد عبد المحسن الحربي، التدريب في ظل الفكر الإداري المعاصر، دراسة استطلاعية على معهد تدريب الدفاع المدني في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في الإدارة، جامعة كانتربري ببريطانيا، 2008.
4. مباركة سواكري، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة -الجزائر سابقا- (جامعة الجزائر 3)، 2008.
5. نوفل حديد، تكنولوجيا الإنترنت وتأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، مع دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

#### المذكرات:

1. باسمه علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

2. بلمختار ياسين ، واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2007.
3. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013.
4. بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006.
5. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبليس-، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2012.
6. حميش كهينة، أهمية بناء الكفاءات المحورية في خلق ميزة تنافسية، دراسة حالة فندق هيلتون الجزائر، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014.
7. دريوش شهبان، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
8. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-عامل الكفاءات في المؤسسة-دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
9. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007.

10. عبد العزيز محمد عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التربية، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر-غزة-، فلسطين، 2012.
11. علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
12. مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، حالة قطاع البريد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية D.P.G.S، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
13. مربي وهيب، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
14. مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية -جامعة أحمد بوقرة-، بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
15. ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير الآداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2004.
16. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
17. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة-، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

الكتب:

1. Alain Gavand, **Recrutement ,Les meilleures pratiques**, Edition d'Organisation, Paris, 2005.
2. Anne Dietrich ,Frédérique Pigeyre, **La gestion des ressources humaines** , repère ,La découverte ,Paris, 2005.
3. Cécile Dejoux , **Les Compétences aux cœur de L'entreprise** , Edition d'Organisation , Paris, 2000.
4. Florence Dunieux ,**Management de l'Innovation :une approche évolutionniste**, édition Vuibert ,Fnege ,Paris,2000.
5. Gerry Johnson, et autres, **Stratégique** ,7<sup>ème</sup> édition , Publié par Pearson Education ,Paris ,France, 2005.
6. Jeu–Claude Scheid, **les grands auteurs en organisation**,2<sup>ème</sup> edition, Dunod, Paris,2005 .
7. Jouy–en–Josas, **Stratégor, Politique générale de l'entreprise** ,4<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2004 .
8. Mercuri Urval , **la gestion des talents est un état d'esprit , gérer les talents : effet de mode ou levier incontournable ?** , People Sphere ,Edition spécial, Paris, Septembre 2011.
9. OCDE et Eurostat ,Manuel d'OSLO : **Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation** ,troisième édition ,OCDE, Communautés Européennes, 2005.
10. Robert Papin , **L'Art de diriger 1 , Management stratégique** , 2<sup>ème</sup>édition,Dunod, Paris , 2002.

- 
11. RP Groupe–Conseil , **Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l’information** ,TECHNOCompétences Emploi Québec ,Montréal,2003.

المذكرات:

1. Amina Amari Cherif, **Gestion des Compétences dans les organisations publiques en Tunisie–cas d’expérimentation–**, Tthèse de doctorat de Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2008.
2. Annee SANDER , **Les politiques de soutien a l’innovation ,une approche cognitive , le cas des Cortechs en Alsas**, Thèse de doctorat de sciences économiques , , Université Louis Paster ,Strasbourg1,faculté des Sciences Economiques et de Gestion,Ecole Doctorale Augustin Cournot, 2005.
3. Audace Olaba, **Une Approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l’informel dans les PME** , Thèse de doctorat en sciences de gestion, mention stratégie et management des organisation ,Institut d’Administration des Entreprises, Université de Lille1, 2014
4. Karine Branvin, et autres, **Comment la direction des ressources humaines peut-elle entre un des acteurs majeurs de la compétitivité et de la différenciation de l’entreprise ?** , Mémoire de fin de cycle, MBA–Management des Ressources Humaines, Université de Paris Dauphine, 2006.
5. Lionel Maltese, **Approche par les ressources d’un événement sportif : Application aux cas des tournois de tennis internationaux français**, Thèse pour l’obtention du doctorat en sciences de gestion ,Institut d’Administration des entreprises, l’Université de Droit , d’Economie et des Sciences d’Aix–Marseille,2004 .

6. Messaoud Zoukri , **stratégie de R&D et Innovation dans l'Industrie Pharmaceutique en France ,une étude économétrique sur des données individuelles** ,Thèse pour l'obtention du grade de docteur en sciences économiques ,Université Paris Dauphine, Edocif et Irises, paris,2008.
7. Mohamed Akli Achabou , **L'environnement Institutionnel dans la Décision Stratégique de l'Entreprise Emergente : Cas de l'Industrie Sucrière Algérienne**,Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat en science de Gestion , Centre International d'Etudes Supérieures en Science Agronomiques, Montpellier Supagro, 2008.
8. Nédège Gunia, **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises , Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication** , Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Doctorales des Sciences de L'entreprise, Université Toulouse1–Sciences Sociales, France, 2002 .
9. Sabrina Loufrani–Fedida, **Management des Compétences et Organisation par Projets : Une mise en valeur de leur articulation, Analyse qualitative de quatre cas multi–sectoriels** , Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nice–Sophia Antipolis, 2006.
10. Sophie Benoist , et autres , **Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH** , Mémoire d'expertise, MBA Management des RH, Dauphine,Université Paris, Organisation, Management and Decision Sciences , [http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/MEMOIRE%20MBA%20RH08%20Benoist–Daviaud–Rainsard%20Demazeau–Torres.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE%20MBA%20RH08%20Benoist–Daviaud–Rainsard%20Demazeau–Torres.pdf) consulté le 07/04/2015.

مجالات ومقالات:

1. Abdelwahab Ait Razouk ,Mohamed Bayad , **GRH mobilisatrice et performance des PME** , Edition ESKA , Revue de gestion des ressources humaines , N°82 ,2011.
2. Abdelwahab Ait Razouk , **Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME , Analyse longitudinale sur des données françaises**,Lavoisier ,Revue française de gestion ,N°243 , 2014 .
3. Abir Besbes , et autres , **L'impact de l'innovation managériale sur la performance, Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel** , Lavoisier ,Revue française de gestion , N°235 , 2013.
4. Corine Moriou , **comment réinventer la boîte à idées dans l'entreprise** , Management Motivation, L'entreprise, N°317-318 , décembre 2012, janvier 2013.
5. François Deltour et Virginie Lethiais, **L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC : Quels effets sur la performance ?**, ESKA, Systèmes d'information & management, Volume19, 2014.
6. Hélène Lee-Gosselin, Hawo Ann, **Modèle d'Analyse de la Culture Organisationnelle et Diversité des Genres** , A.A.E.L.S.H.U.P, Humanisme et Entreprise, N°305 , 2011.
7. Jean-Luc Arrègle ,**Analyse Resource Based et identification des actifs stratégique** , Revue française de gestion , N°160, 2006.
8. Josianne Basque, **Une réflexion sur les fonction attribuées aux TIC en enseignement universitaire**, Revue internationale des technologie universitaire,2005.
9. Laurent Renard , et autres ,**Présentation critique de l'approche basée sur les ressources** , Université du Québec à Montréal , ACFAS , 2007.

10. Marianne Chouteau, Ludovic Viévard, **l'Innovation un processus à décrypter** ,Millénaire 3, le centre Ressources prospectives du Grand Lyon, janvier 2007 .
11. Martin Pascal, **La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne** , ESKA, Revue de gestion des ressources humaines,N°93, 2014.
12. Maryline Meyer , **Innovation en GRH pour une double performance : Le cas des entreprises d'insertion par l'économie** , De Boeck Supérieur ,Innovations , N°29 , 2009.
13. Olivier Lavastre et AL, **La performance des pratiques inter-organisationnelles innovantes ,proposition d'un modèle conceptuel**,Lavoisier ,Revue Française de gestion,N°239 ,2014.
14. Pierre Mirallès , **La gestion des talents , émergence d'un nouveau modèle de management ?**, Management & avenir ,Management prospective, N°11,2007.
15. Pierre Mirallès , **Rémunérer les talents , Le salaire du sportif professionnel : exception ou préfiguration ?** , Distribution électronique Cairn .info,ESKA , Annales des Mines –Gérer et comprendre , N°92 ,2008.
16. Richard Lacoursière , et autres , **Capital intellectuel ,capacités stratégiques et innovation de produit ,Etude des configuration de PMI** , Lavoisier,Revue française de gestion , Université du Québec à Trois-Rivières , Canada,N°238 ,2014.
17. Robert Boyer et Michel Didier ,**innovation et croissance** ,annexes préparées par l'INSEE, l'observatoire des sciences et des techniques Jean-Hervé Lorenzi et Dominique Bureau ,la Documentation Française 1998 .



18. Sabrina Loufrani–Fedida, **La Gestion des Ressources Humaines au service de l’articulation entre Management des Compétences et organisation par projets**, Distribution électronique Cairn .info pour ESKA, Revue de gestion des ressources humaines, Janvier–Février–Mars ,N°79,2011.
19. Sabrina Loufrani–Fedida, Bénédicte Aldebert, **Le Management Stratégique des Compétences dans un Processus d’Innovation : Le cas d’une TPE Touristique** , Distribution électronique Cairn .info pour ESKA, Revue de gestion des ressources humaines, N°89,2013.
20. Sandra Dubouloz , **Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH**, Lavoisie , Revue française de gestion , N°238 ,2014.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

1. <file:///D:/INNOVATION%20MEMOIR/section4.pdf> consulté le 01/12/2014 .
2. <http://alhassan.own0.com/forum> consulté le 01/12/2014.
3. <http://www.innovationpartagee.com/Blog/wp-content/uploads/2010/04/modele.gif> consulté le 08/12/2014 .
4. <http://www.qassimedu.gov.sa/edu/attachment.php?attachmentid=15676> consulté le 09/12/2014.
5. [http://www.kaosconsulting.com/wp-content/uploads/2012/12/reinventer\\_la\\_boite\\_a\\_idees.pdf](http://www.kaosconsulting.com/wp-content/uploads/2012/12/reinventer_la_boite_a_idees.pdf) / consulté le 20/03/2015 à 20:30.
6. Le blog de Philippe Silberzahn Innovation ,entrepreneuriat ,surprises stratégique et ruptures : L’incertitude nous rend libres ,Etre plus innovant :Le mythe de la boite à idée , Puplié le 17/05/2010

- <http://philippesilberzahn.com/2010/05/17/innovation-limites-boite-a-idee/>  
consulté le 20/03/2015 à 22 :45.
7. <http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-41.pdf> Consulté le 2015/04/24 à 13: 30 .
8. Planifier ses besoins de main-d'œuvre, guide de gestion des ressources humaines, CSMO CAOUTCHOUC,  
[http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module\\_01\\_Planifier\\_besoins.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_01_Planifier_besoins.pdf)  
consulté le 22/04/2015 à 15 :14.
9. Amélie Richard, Osez la relève, Guide de ressources, d'outils et de pratiques associés à la planification des ressources humaines , CSMO-ESAC, Québec, Canada, Septembre, 2011.  
[http://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/files/guide\\_osez\\_final\\_layout\\_1.pdf](http://www.csmoesac.qc.ca/sites/default/files/files/guide_osez_final_layout_1.pdf) consulté le 22/04/2015.
10. Evaluation de la Performance de ses employés, Guide de gestion des ressources humaines, CSMO CAOUTCHOUC, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, Guide de gestion des ressources humaines,  
[http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module\\_08\\_Evaluer\\_performance.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_08_Evaluer_performance.pdf)  
consulté le 24/04/2015.
11. Rémunérer adéquatement ses employés, Guide de gestion des ressources humaines, CSMO CAOUTCHOUC, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec, Guide de gestion des ressources humaines, des ressources humaines,  
[http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module\\_08\\_Evaluer\\_performance.pdf](http://www.caoutchouc.qc.ca/pdf/Module_08_Evaluer_performance.pdf)  
consulté le 24/04/2015.

12. Dominique Puthod, Catherine Thévenard, La Théorie De l'Avantage Concurrentiel Fondé sur Les Ressources : Une Illustration avec Le Groupe Salomon, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download> consulté le 04/04/2015 .
13. إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين : النظرية والتطبيق، [http://www.researchgate.net/profile/Zeyad\\_AI\\_Azzam2/publication/268443374\\_Talent\\_Management\\_in\\_21st\\_Century\\_Theory\\_and\\_Application/links/54872200cf289302e2ed3e0](http://www.researchgate.net/profile/Zeyad_AI_Azzam2/publication/268443374_Talent_Management_in_21st_Century_Theory_and_Application/links/54872200cf289302e2ed3e0) consulté le 2015/04/07.
14. Altuntas Aykut, et autres , Gestion des talents , Université François-Rabelais ,Tours , 2013, <http://gestiondesressourceshumaines.hautefort.com/media/02/01/2049630836.pdf> consulté le 08/04/2015.
- هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال ، رؤى و نماذج مقترحة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الكوفة،
15. <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/viewFile/1875/1729> consulté le 07/04/2015.
16. Fatima-Zahra Achour, Imane Zemzami, Culture d'entreprise et innovation : Cas des PME de la région du Gharb Charda Beni Hssen, [http://www.cidegef.refer.org/prochaines/kenitra//ACcommunicationsHOUR%20&%20ZEMZAMI\\_FSJESK\\_Maroc.pdf](http://www.cidegef.refer.org/prochaines/kenitra//ACcommunicationsHOUR%20&%20ZEMZAMI_FSJESK_Maroc.pdf) consulté le 02/05/2015.
17. P.Alidou Ouedraogo, « Innovation, Compétitivité et croissance des PME : Expériences de deux entreprises du secteur biotechnologique au Québec », 5<sup>e</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat,

[http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Ouedraodo\\_Alilou.pdf](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Ouedraodo_Alilou.pdf) consulté le 03/05/2015.

18. Environnement et Structures Flexibles, [http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/COURS\\_D2A\\_CH3.pdf](http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/COURS_D2A_CH3.pdf) Consulté le 04/05/2015 à 10 :16 .

19. Olivier Lelorieux, « Innovation organisationnelle et créativité », [http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263\\_575.pdf](http://centremagellan.univ-lyon3.fr/fr/articles/263_575.pdf) Consulté le 04/05/2015.

20. L'organisation et le management « par projet », Organisation et technologie, Réseau Anact, 2006, <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/298337.PDF> Consulté le 04/05/2015.

21. Alaoui, NTIC : Outils et applications, Sup management, 2005, <http://www.est-usmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/CNTICSUP.pdf>

Consulté le 05/05/2015.

22. <http://www.futura-sciences.com/magazines/high-tech/infos/dico/d/internet-internet-3983/> , consulté le 07/05/2015.

23. الحوسبة السحابية،

<http://kenanaonline.com/users/tamer2011-com/posts/638416>

consulté le 01 /06/2015 à 14:07 .

24. [company.nokia.com](http://company.nokia.com) consulté le 06/06/2015 à 12 :14.

25. <http://www.usine-digitale.fr/article/nokia-n-est-plus-un-fabricant-de-telephones-mais-un-equipementier-telecoms.N258926> consulté le 06/06/2015 à 15 :32.

26. <http://www.usine-digitale.fr/article/nokia-n-est-plus-un-fabricant-de-telephones-mais-un-equipementier-telecoms.N258926> consulté le 06/06/2015 à 15 :32.
27. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Nokia#Histoire> consulté le 06/06/2015 à 19 :30.
28. [http://networks.nokia.com/system/files/document/nokia\\_siemens\\_networks\\_on\\_security\\_of\\_telecommunication\\_networks\\_feb\\_2012\\_global.pdf](http://networks.nokia.com/system/files/document/nokia_siemens_networks_on_security_of_telecommunication_networks_feb_2012_global.pdf) Consulté le 14/06/2015 à 21:39.
29. Nokia Siemens Networks Flexi Multiradio BTS, <http://www.mobile-review.com/articles/2012/image/mts-nsn-3g/nokia-siemens-networks-flexi-multiradio-base-station-data-sheet.pdf> consulté le 17/06/2015 à 11:02.
30. <http://networks.nokia.com/portfolio/products/mobile-broadband/single-ran-advanced/flexi-multiradio-10-base-station> consulté le 17/06/2015 à 09:30.
31. <http://networks.nokia.com/news-events/press-room/press-releases/world-s-first-lte-call-on-commercial-software> consulté le 17/06/2015 à 11:30.
32. <http://www.silicon.fr/nokia-siemens-veut-fluidifier-les-reseaux-mobiles-61851.html> consulté le 17/06/2015 à 11:49.
33. [https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjsmPn1yZbGAhXLodsKHQNjAJw&url=http%3A%2F%2Fnetworks.nokia.com%2Fsystem%2Ffiles%2Fdocument%2Fnokia\\_siemens\\_networks\\_active\\_antenna\\_system\\_white\\_paper\\_26\\_01\\_12.pdf&ei=qFOBViewky8PuBoPGgeAJ&usg=AFQjCNHXgbhgeOOQhBcaenPXz6TlmlWCCg](https://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAAahUKEwjsmPn1yZbGAhXLodsKHQNjAJw&url=http%3A%2F%2Fnetworks.nokia.com%2Fsystem%2Ffiles%2Fdocument%2Fnokia_siemens_networks_active_antenna_system_white_paper_26_01_12.pdf&ei=qFOBViewky8PuBoPGgeAJ&usg=AFQjCNHXgbhgeOOQhBcaenPXz6TlmlWCCg) consulté le 17/06/2015 à 12:10.

34. <http://www.computerweekly.com/news/2240178521/Nokia-Siemens-Networks-unveils-Liquid-Applications> consulté le 17/06/2015 à 12:45.
35. <http://www.piloter.org/process-management/workflow.htm> ,consulté le 21/02/2016 à 13 : 20.
36. <http://www.piloter.org/business-intelligence/datawarehouse.htm> ,consulté le 21/02/2016 à 13 : 37.
37. <http://www.piloter.org/business-intelligence/datamining.htm> ,consulté le 21/02/2016 à 13 : 48.
38. <http://www.piloter.org/business-intelligence/big-data-definition.htm> ,consulté le 21/02/2016 à 14 : 00.
39. <http://www.piloter.org/business-intelligence/formation.htm> , consulté le 21/02/2016 à 14 : 20.
40. <http://www.piloter.org/techno/support/cloud-computing.htm> , consulté le 21/02/2016 à 14 : 30.

#### خامسا: مراجع أخرى:

1. الوثائق الداخلية لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks ».
2. مديرية الموارد البشرية لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » يوم 2015/06/21.

الملاحق

## الملحق رقم 1: دليل المقابلة

1. هل نموذج منتجات مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks » هو نموذج موجود عند المؤسسات المنافسة؟
2. إذا لم يكن نموذج المنتجات موجود عند المؤسسات المنافسة فما هو النموذج؟
3. ما الذي يمثله الابتكار في مؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks »، وماذا يعنيه بالنسبة لها؟
4. ما هي أنواع الابتكارات الموجودة في هذه المؤسسة؟
5. هل تعتمد المؤسسة على مقاربات محددة يتم أخذها بعين الاعتبار في سيرورة الابتكار؟  
- إذا كانت المؤسسة تعتمد على مقاربات محددة في سيرورة الابتكار، فما هي هذه المقاربات؟
6. ماهي السيرورة التي تعتمد عليها المؤسسة في توليد منتجاتها؟
7. هل يتم الابتكار في كل مستوى من مستويات المؤسسة، أو يوجد وحدة متخصصة ومسؤولة عن الابتكار؟
8. إذا كانت توجد وحدة مسؤولة عن الابتكار، وفي الوقت نفس يتم الابتكار في كل مستوى من مستويات المؤسسة فكيف ذلك، وما هي هذه الوحدة؟
9. هل لمؤسسة شبكات نوكيا « Nokia Networks » رؤية مستقبلية للابتكار؟  
- إذا كانت للمؤسسة رؤية مستقبلية للابتكار فكيف لها أن تحققها؟
10. هل تهتم المؤسسة بتعزيز وتمويل حقوق الملكية الفكرية؟
11. هل مديرية الموارد البشرية بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria » هي مديرية مستقلة؟
12. ما هي مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية الموجودة بمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر « Nokia Networks Algeria »؟
13. إذا كانت سياسة التوظيف موجودة في المؤسسة، فعلى أي أساس يتم اختيار الأفراد للعمل؟
14. هل تعتمد المؤسسة على مبادئ معينة وتعتبرها أساسا عند اتخاذ قرارات التوظيف؟  
- إذا كانت المؤسسة تعتمد على مبادئ معينة، فما هي ؟
15. هل تعتمد المؤسسة مقارنة معينة في إجراء مقابلات التوظيف بحيث تكتشف من خلالها الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات التي تمكنهم من تقديم الجديد والابتكار بالمؤسسة؟  
- إذا كانت المؤسسة تعتمد مقارنة معينة في إجراء مقابلات التوظيف، فما هي هذه المقاربة؟



16. كيف يساعد التوظيف في الحصول على الموارد البشرية الكفأة التي تحتاجها المؤسسة والتي تحقق لها الابتكار؟
17. إذا كانت سياسة التعويضات موجودة في المؤسسة، فعلى أي أساس يتم تعويض الموارد البشرية؟
18. كيف يتم تحديد الأجور بالمؤسسة؟
19. ما هي أنواع الحوافز الموجودة في المؤسسة؟
20. هل تقدم نفس الحوافز لجميع الموظفين أو هناك مخططات حوافز يتم تقديمها حسب توافق مساهمات الموظفين مع الأهداف المرسومة وبرنامج العمل؟
- إذا كانت توجد مخططات حوافز فما هي، وعلى أي أساس يتم تقديمها؟
21. هل تستخدم المؤسسة في الحوافز أدوات معينة لمكافأة الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم على الابتكار؟
22. إذا كانت سياسة تقييم الأداء موجودة في المؤسسة، فعلى أي أساس يتم تقييم أداء الموظفين؟
23. هل توجد مقارنة معينة يعتمد عليها في تقييم الأداء؟
- إذا كانت المؤسسة تعتمد مقارنة معينة في تقييم الأداء، فما هي هذه المقارنة؟
24. هل تساعد المقارنة المستعملة في تحسين أداء الموظفين ؟
- إذا كانت المقارنة المستعملة تساعد في تحسين الأداء، فكيف ذلك؟
25. إذا كانت سياسة تسيير المسارات الوظيفية موجودة في المؤسسة، فكيف يتم متابعة المسار الوظيفي للمورد البشري؟
26. هل يعتبر المسار الوظيفي بالمؤسسة سيرورة تعليمية تؤدي إلى تطوير قدرات ومهارات الموظفين؟
27. ما هي أنواع المسارات الوظيفية الموجودة في المؤسسة؟
28. هل تترك المؤسسة المجال لموظفيها لاختيار المسار الوظيفي الذين يساعدهم على تطوير قدراتهم، واستغلال طاقاتهم لتقديم الأحسن لها، وبالتالي يحفزهم هذا الاختيار على الابتكار؟
29. على أي أساس يتم ترقية الموظفين إلى درجات وظيفية أعلى في المؤسسة؟
30. إذا كانت سياسة تطوير الموارد البشرية موجودة في المؤسسة فما هي الخطوات المتبعة في ذلك، وماهي البرامج المستخدمة؟
31. هل تعتمد المؤسسة مقارنة معينة في تكوين الأفراد؟
- إذا كانت المؤسسة تعتمد مقارنة معينة في تكوين الأفراد، فما هي هذه المقارنة؟
32. ما هي السياسة التي لها مساهمة كبيرة في تطوير الابتكار بالمؤسسة؟

33. إذا كانت سياسة التعويضات لها مستوى عالي من المساهمة في تطوير الابتكار بالمؤسسة، فكيف يكون ذلك أي كيف يتم مكافأة الأفراد المبتكرين بالمؤسسة؟

« Nokia Networks Algeria » الملحق رقم 2: كشف الراتب لمؤسسة شبكات نوكيا الجزائر

SARL Nokia Siemens Networks Algeria "NSN"

## BULLETIN DE PAIE

Période du 01/08/15 au 31/08/15  
 Paiement le 31/08/15 par Virement

Cotisations à CHAS ALGER 16 400 934 64

N° Séc.Soc. Matricule 01000000

Emploi

Horaire 173,330

M

N°	Désignation	Nombre	Base	Taux	Part salariale		Part patronale	
					Gain	Retenue	Taux	Retenue
10	Salaires de base mensuel							
160	Heures supp à 100%	36,50	874,14	200,000				
270	Prime d'astreinte							
	Total Brut							
4000	Retenue Sécurité Sociale			9,000				
	Total Cotisations							
5000	Prime de panier	30,00	256,50					
6000	Retenue IRG							

Cumule	Salaires brut	Charges salariales	Charges patronales	Avantages en nature	Net Imposable	Heures travaillées	Heures supplémentaires	NET A PAYER
Période				0,00			0,00	
Année	1			0,00			0,00	