

## إدارة الموارد البشرية في قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية

خواني ليلي - جامعة تلمسان-

[lilas\\_kh101@yahoo.fr](mailto:lilas_kh101@yahoo.fr)

فندوز عبد القادر - جامعة تلمسان -

[guendouz\\_abd@yahoo.fr](mailto:guendouz_abd@yahoo.fr)

**تلخيص :** يشهد العالم ثروة تكنولوجية تمثل في تكنولوجيا الالكترونيات و الاتصالات بحيث أصبح الكمبيوتر، الالكترونيات، و الاتصالات ثلاث تكنولوجيات موحدة تمثل قمة العصر و علامته المميزة، هذا ما يستدعي المنظمات تحديث مواردها بصفة عامة و الموارد البشرية بصفة خاصة، و ذلك بالعمل على تدريبها.

فالهدف من هذه الورقة البحثية هو أن تعمل كل إدارة اتصالات في المنطقة العربية و منها الجزائر، على وضع إستراتيجية لإدارة و تنمية الموارد البشرية تتماشى مع التنمية التقنية و المالية لشبكة الاتصالات الوطنية قصد تحقيق الأداء للميز الذي يمكنها من النجاح و البقاء في ميادين العمل. و استنتجنا أن نقص المهارات البشرية في قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية هو أمر شائع في المنطقة العربية و خاصة التي دخلت حقبة الترخيص و تنظيم القطاع، و مواجهة هذه المشاكل يحتاج إلى خبرات في مجال الأعمال و في المجال التقني. **كلمات المفتاح:** التكنولوجيا الجديدة و الآثار المترتبة عليها، تدريب الموارد البشرية، قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية، و إدارة الموارد البشرية في البلدان العربية، و الجزائر.

### Management of human resources in the sector of wire and Wire fewer telecommunications

**Abstract** The world is witnessing a technological wealth represented in communication technologies, so that, the computer, electronics, and communications have become three uniform technologies, representing the latest trend and his distinguished trademark. Actually, this requires organizations to update their resources, in general, and human resources, in particular way. This requirement is met by working on training to achieve the outstanding performance as a key to success and preserve position in the fields of work.

**Key words:** new technology and their implications, human resources training, industry and telecommunications, and management of human resources in the Arab countries, and Algeria.

### مقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية نقطة ضعف الإدارة في كثير من البلدان و خاصة الوطن العربي، حيث لا تزال الممارسات في هذا المجال ينطب عليها النمط التقليدي الذي لا يتماشى و تغير العصر الحالي الذي يعتمد على تكنولوجيا للمعلومات و الاتصالات الحديثة. فلقد عطلت الدول العربية كغيرها من البلدان خطوات جريئة في تطبيق هذه التكنولوجيا التي تعتمد في تطبيقها على الوسائل الالكترونية، لكن واجهها العديد من للموقات و أهمها تمثل في العنصر البشري.

لذا يجب التركيز على تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، و تكنولوجياً، و ذكياً، و ثقافياً متكاملًا، و متوافقًا مع متطلبات العصر و متغيراته باعتبار الموارد البشرية عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج. لذا تحرص المجتمعات الحديثة على تدريبها و تنمية مهارات موظفي المنظمة و معارفهم و أداتهم لرفع مستوى كفاءتها حتى تعود بالفائدة على القطاع و المجتمع ككل.

فالتعامل مع الأساليب الجديدة كخيار بان يجعل التغير ينطلق بسلاسة نحو تحقيق التوجهات الالكترونية، فهل من الضروري وضع إستراتيجية واقعية تمثل في تأهيل اليد العاملة البشرية و الفنية ؟

و عليه تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى محورين:

الأول يتناول الموارد البشرية في ظل التطورات الحديثة، بحيث تطرقنا فيه إلى بعض المفاهيم الخاصة بمفهوم تكنولوجيا المعلومات و مكوناتها و تحديثها، و كمنصر ثاني تطرقنا إلى مفهوم تدريب الموارد البشرية و الأهداف العامة لها و الدعائم الأساسية لتحقيقها.

أما المحور الثاني خصص تدريب الموارد البشرية في قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في المنطقة العربية، ثم كمنصر ثان الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا متعرضين إلى إصلاح القطاع في عام 2000.

لذا سوف تطرق في هذا البحث إلى متطلبات التكنولوجيا الحديثة من موارد بشرية متخصصة في ميدان الاتصالات السلكية و اللاسلكية بصفة عامة و خاصة في البلدان العربية و منها الجزائر.

## المحور الأول: الموارد البشرية في ظل التطورات الحديثة

### 1. متطلبات التكنولوجيا الجديدة والآثار المعترية عليها

#### 1.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات

تعد مفهوم التكنولوجيا حسب اختلاف وجهات النظر، فالتصريف الذي له علاقة بموضوعنا هو خاص بنظرية المنظمة فيرى المهتمون بهذه النظرية (Hodge et Antony, P426) بأن التكنولوجيا تعتبر الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فنا لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع. ولقد مرت التكنولوجيا عبر مراحل تاريخية كثورها من جوانب المعرفة الإنسانية، وقد لخصها المهتمون بهذا الجانب (الشماع وآخرون، ص 355) في التالي؛

- مرحلة الصناعات اليدوية- مرحلة الآلية أو المكننة - مرحلة الإنتاج الواسع - مرحلة التحكم الآلي- مرحلة التحكم الذاتي.  
فكل هذه الأنواع ما زالت تستخدم في مختلف المصنعات إلا أن استخدام التقنيات الحديثة دخل وبشكل مكثف في الأداء الفني والإداري في المنظمات.

#### 2.1 مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتضمن مكوناتها في التقنيات التالية؛

- أ- المكونات المادية، تتضمن الحاسبة وكل الأجهزة المرتبطة بها كالمشاشة ووحدة المعالجة المركزية واللوحه الأساسية، فهي بذلك تمثل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها وتداولها. فهذه المكونات المادية تعمل على تحسين ذاكرة الحاسوب وقدراتها على معالجة البيانات.
- ب- البرمجيات، تساهم في معالجة للمعلومات وتحويلها وتنظيمها وتنقسم (فنديلجي والسمراي، ص 167، 169) إلى؛
  - برمجيات النظام التي تضم برامج التشغيل وتعد من قبل الشركة المصنعة للحاسوب.
  - برمجيات التآليف تعمل هذه الأخيرة على ترجمة التعليمات المكتوبة بإحدى لغات البرمجة إلى لغة الآلة.
  - البرمجيات التطبيقية تشمل على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة الأوتوماتيكية للبيانات وكيفية تنفيذها.
- البرمجيات تعتبر ضرورية للمؤسسات فيما يخص التنبؤ بالطلب، والبرمجة الخطية، وأساليب الجدولة، كما تعتبر ضرورية لمجالات صناعية التي تتضمن نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرارات التي تعمل على تقييم أمور العمل بسرعة.
- ت- قواعد البيانات، تمثل مجموعة من المعلومات المخزنة على وسائل تخزين البيانات كالأقراص اللينة ومشغل الأقراص الصلبة للحاسبة، وتعلق بسجلات المؤسسة التي تحتوي على بيانات تخص احتياجات الزبائن أو التكاليف وتنقسم إلى:
  - قواعد البيانات المتمثلة في القواعد الفردية التي يستخدمها الفرد الواحد، والقواعد المشاركة التي تمثل مشاركة العاملين في مؤسسة معينة، والقواعد الموزعة التي تحتوي مجموعة حاسبات تخزن فيها البيانات.
  - قواعد البيانات حسب محتواها التي تشمل قواعد بيولوجرافية تضم بيانات وصفية أساسية، وقواعد مرجعية فيها مجاميع مهمة من المعلومات التي يحتاجها المستفيدين قصد الإجابة على استفساراتهم، وقواعد رقمية، وإحصائية، وقواعد نصوص كاملة فيها كامل النصوص.
  - ث- الاتصالات بعيدة المدى، تعتبر أهم مكون تكنولوجيا المعلومات وتتمثل في أدوات، ووسائل الاتصالات عن بعد مثل الهواتف، والفاكس، والألياف الضوئية التي تكون الشبكات الالكترونية، فمستخدمي أجهزة الحاسوب بإمكانه الاتصال بأي مستخدم في أي موقع أحر عن طريق شبكة الانترنت (Intranet) الداخلية للشركة.

#### 3.1 تحديات تكنولوجيا المعلومات

في القرن الحالي يشهد العالم المعاصر تغيرات في مجال التكنولوجيا الحديثة وشبكات الاتصالات العالمية التي أدت إلى تقليص المسافات بين المنتجين، والزبائن، والأسواق، فيمكن حصر الآثار المترتبة عن جراء تطبيق التكنولوجيا على نطاق المؤسسات والموارد البشرية.  
أ- على مستوى المؤسسات، استفادت من التقدم المستمر للتكنولوجيا الحديثة لتحقيق الفوائد الرئيسية المتمثلة في الإنتاجية العالية التي تجعل المؤسسة قادرة على التنافس لاكتسابها الجودة، وتحقيق ربح على المستوى المحلي، وكذا العالمي، وهذه المرتبة مكنتها من التوسع والتحديث، والاستجابة السريعة لتقلبات السوق إلى جانب التواصل مع الموردين، والعملاء. وهذا التأقلم مكنتها من استخدام آليات وأساليب علمية كإعادة الهندسة والميكلة وإدارة الجودة لتهيئة الظروف لاستقبال التكنولوجيا الحديثة والاستفادة منها. كما استخدمت الثورة التكنولوجية توجهات إدارية تبعدنا عن الأساليب التنظيمية القديمة والأخذ بالأغماط الجديدة كالتوسع في أساليب العمل بشبكات المعلومات الداخلية كالانترانت.

ب- على مستوى الموارد البشرية، التوسع في استخدام التكنولوجيا الجديدة يعمل على تقليص فرص العمل للموارد البشرية وخاصة قطاعات الإنتاج المألوفة، الصناعة، والزراعة، والخدمات بخلق قطاع جديد يستوعب أقلية من الموارد البشرية للطوردة من القطاعات الثلاث و المتشغل في قطاع صناعة المعرفة أي أصحاب المهن الذين يحدون على التفكير و المحتوى الذهني و المعرفة.

فالطالة التكنولوجية الناتجة عن ظاهرة التكنولوجيا أدت إلى فقدان ملايين البشر لوظائفهم بشكل دائم و عملت على احتفاء لوظائف لم يعد لها وجود فأمام هذا التحدي التكنولوجي أصبح من الضروري إعادة هيكلة الموارد البشرية لتتوافق مع متطلبات هيكله المؤسسات.

## 2. تدريب الموارد البشرية

لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة هي التدريب و تنمية الكفاءات البشرية ، حتى تحقق هذه الأخيرة الفعالية للنشودة التي تسمى إليها المؤسسات.

### 1.2 تعريف لتدريب الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى الاستفادة بالطاقات البشرية و عدم السماح بوضعها في غير موضعها، مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه، و ذلك عن طريق توصيف و تحليل و تقييم الوظائف و التنظيم الإداري و قياس الكفاءة و التوجيه و التدريب المهني....(معجم مصطلحات، ص 138).

يعرف البعض التدريب على أنه النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية، و تصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي، و الجماعي بحيث تتطلب هذه العملية تغيرات محددة في المعارف، و المهارات، و الاتجاهات، و السلوك الاجتماعي داخل المنظمات. كما يعرف بالجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتيسر تعلم للمعارف، و المهارات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها الماملون بهدف تنمية، و تطوير الأداء على المستويات الفردية، و الجماعية، و التنظيمية.

من هذه التعريف يمكن استخلاص العناصر المكونة لتدريب الموارد البشرية و التي تشمل في الآتي؛

- يشمل عملية تعلم للمهارات الخاصة بالوظيفة، فهو نشاط هادف لزيادة المعارف و تغيير السلوك و التصرف قصد تحقيق المؤسسة أهدافها الإيجابية.
- تدريب الموارد البشرية عبارة عن نشاط مخطط يحتاج إلى عمليات تحليل، و تشغيل، و غيرها من العمليات التعيطية لترجمتها إلى أهداف محددة.
- كما يعتبر التدريب نشاط مستمر يعمل على تنمية قدرات، و مهارات العاملين لتحقيق الأداء المنشود، و هو مسار التقدم التكنولوجي لذا يتطلب السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- يغطي التدريب كافة أوجه نشاط المؤسسة سواء من الناحية الإدارية، و التسويقية، و الإنتاجية لتنمية مهارات الموارد البشرية فهو بذلك نشاط شامل، و متكامل.
- و أخيراً التدريب مسار التقدم التكنولوجي، و هذا ما يتطلب قدر كبير من الاتجاهات الابتكارية، و السلوك الإبداعي لدى العاملين وذلك من اجل تحقيق غاياته.

فالتدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط ( أ.د علي غربي و آخرون، ص 98) و تشمل في؛

- التعليم الذي يمثل في اكتساب الشخص للمعرفة، و المهارة لتطوير عاداته، و اتجاهاته و يعتبر المصطلح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع.
- التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه، و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة.

- برنامج للتدريب هو نوع من أنواع التعليم، و ليس من الضروري أن يكون التعليم بالضرورة تدريب.

فالتدريب هو شكل من أشكال، التعليم بهدف إلى زيادة المهارة، المتخصصة للفرد، أما التعليم فهو الإعداد: المنظم لناحية من المعرفة.

### 2.2 الأهداف العامة للتدريب و الدعامات الأساسية لتحقيقه

المؤسسات تحرص على تدريب عمالها أو تعمل على تحسين أدايتهم ذلك قصد تحقيق حاجة من الحاجات، لذا وحب على المؤسسة أن توضع أهداف قبل البدء في تنفيذ برنامجها التدريبي، إلى جانب رغبة المؤسسة من الاستفادة من تدريب كل أفرادها بصفة عامة قصد تطوير المهارات، فالهدف من وراء التدريب ؛

- إعداد العامل بالمعرفة ليكون قادراً على القيام بعمل محدد، و يستطيع اتخاذ القرار و مواجهة للمشاكل.

- يحافظ التدريب على استمرار الميكل التنظيمي على كل للمستويات حتى يكون قادر على أداء واجباته.

- يسمى التدريب إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال وسائل عدة يمكن حصر أهمها، في زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، و زيادة كفاءة أداء الأفراد بمنحهم امتيازات كزيادة الدخل، والاستفادة من الموارد المتاحة من آلات و مواد.
- يعمل التدريب على تقوية العلاقة بين العاملين، وتطوير اتجاهاتهم من خلال تسهيل وسائل الاتصال بين مختلف المستويات العليا، والوسطى، و الدنيا، والحصول على كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة فيما يخص أهدافها و تنفيذ الأعمال.
- توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تعمل على زيادة قدرته في تأدية عمله.
- نستخلص مما سبق أن التدريب نشاط يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، و نشاط التدريب بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، و ذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.
- كما يركز التدريب الفعال على أربع دعائم أساسية (د. أمين ساعاني، ص80)
- التدريب وظيفة أساسية و مستمرة، فهو نشاط في المؤسسة و خططها المستقبلية لذا يجب أن ينظر إليه الأفراد، و الجماعات انه جزء من عملهم، و ينتظر أن يتكرر معهم لأكثر من سبب.
- التدريب نظام متكامل بحيث تتكامل الجهود المبذولة في التدريب مع جهودات أخرى لإصلاح الأوضاع التنظيمية، و الإدارية، و المالية .... و غيرها من ناحيتين، انه متكامل في مدخلاته و أنظمتة و مخرجاته، كما انه متكامل مع الأنشطة الأخرى كالأنظمة الإدارية، و التنظيمية، و المالية، و الإنتاجية، و التسويقية التي تمهد إلى النهوض بالمنظمة.
- التدريب نشاط متجدد و متغير، فعلى مسؤول التدريب أن يتحدد بقوالب محددة الحضور و الغياب، و العزلة، و المحاضرات حتى لا يشعر المتدرب بالملل و كأنه سمع كل هذا من قبل في البرامج التدريبية السابقة، و أن لا يتحدد بأسلوب واحد بل كأسلوب المحاضرة، و الأدوات المحدودة المستخدمة كالسبورة، و الشاشة.
- التدريب عملية إدارية و فنية بحيث هذه الأخيرة تحتاج إلى خبرات من جانب المسؤولين عنها، و الجوانب الإدارية تتمثل في وضع خطط و برامج توضح الأهداف، و السياسات، و تعمل على تحديد الاختصاصات، و تنسيق العمل، و تنظيمه حتى تكون مراقبة مستمرة للنتائج. أما الناحية الفنية تتمثل في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية من برامج، و مواد علمية، و أساليب لتنفيذ البرامج التدريبية، و متابعتها، و تقييمها الفعال.

### 3.2 أنواع التدريب

يتقسم التدريب إلى مجموعة أنواع بناء على نمطه، و مجالاته، و المكان، و يمكن حصر أهمها في:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
- توجيه الموظف الجديد (تأهيلي)	- التدريب المهني و الفني	- داخل المؤسسة
- التدريب أثناء العمل	- التدريب التخصصي	- خارج المؤسسة
- تدريب لتحديد المعرفة و المهارة	- التدريب الإداري	- في شركات خاصة
- تدريب بغرض الترقية و النقل		- في برامج حكومية
- التدريب للتهيئة للمعاش		

المصدر: د. أمين ساعاني، مرجع سابق، ص 114.

#### 1.3.2 التدريب حسب مرحلة التوظيف

- أ- تدريب التأهيلي، هذا التدريب موجه إلى الموظف الجديد، بحيث تقدم له مجموعة من المعلومات في المرحلة الأولى لعملية اكتساب المعارف، و المهارات، و الاتجاهات اللازمة بهدف تنمية المهددات الأساسية اللازمة لأداء عمله، و عادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين، و هو بمثابة تعريف بالعمل بالمنشأة.
- ب- تدريب أثناء تأدية الخدمة، هذا النوع من التدريب يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل لضمان كفاءة أعلى للتدريب و ينقسم إلى؛
  - تدريب توجيهي عام و هدفه هو تعريف الموظف بقواعد العمل، و مسؤوليات المنشأة و مكائنها في الهيكل التنظيمي العام.
  - تدريب تخصصي ابتدائي و هو يلي التدريب التوجيهي العام و المتضمن لمسؤوليات و واجبات خاصة بالوظيفة للممارسة.

- تدريب في المراحل المتقدمة بحكم التطورات الحديثة في العلوم، و التقنية الحديثة أدت الحاجة إلى بعض التفورات الأساسية لأغراض معينة لذا يتوجب على المنشأة تدريب موظفيها لاكتساب المهارات الجديدة.

ت- تدريب بغرض تطبيق النظم المستحدثة، يخص للمعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، إلى جانب التطورات الحديثة يحتاج شاغلوا الأعمال الإدارية، و مستعملو أنظمة الكمبيوتر إلى اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من أداء عملهم على أكمل وجه.

ث- التدريب بغرض الترقية، هذا النوع يخص إعداد الموظف لتولي منصب جديد يقوم بواجبات، و مسؤوليات مغايرة على سابقته و هذا ما يلزم الموظف القيام ببرنامج تدريبي عن المعارف، و المهارات الإدارية.

### 2.3.2 التدريب حسب نوع الوظائف

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية للمهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل و يتمثل في التالي؛  
أ- التدريب لهني، مجموعة من الأنشطة التي تحدف إلى اكتساب فقة العمال المهرة الاتجاهات اللازمة لأداء أعمالهم، و رفع مستواهم و لتحقيق ذلك وجهت معاهد فنية و مراكز تدريب مهنية.

ب- التدريب التخصصي، يعمل هو الأخر على اكتساب مهارات في وظائف أعلى من الوظائف المهنية و هذه المهارات تعمل على مزاوله عمل متخصص كأعمال المحاسبة، و الصيانة التي تتركز على حل المشاكل المختلفة الخاصة بالعمل.

ت- التدريب الإداري، يخص تدريب المعارف، و المهارات الادارية لتولي المناصب الإدارية على المستويات المختلفة من المستوى الأدنى الذي يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة و إدارة العمل، و مستوى الإدارة الوسطى الذي له أهمية في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، و مستوى الإدارة العليا التي تقع على عاتقها اتخاذ القرارات الأساسية. فكل الأعمال على مختلف المستويات تمثل جانباً هاماً من الأعمال الإدارية التي تعمل على انتظام العمل في هذه المجالات و كفاءة للنشأة.

### 2.3.3 التدريب حسب المكان

هذا النوع من التدريب يهدف إلى الحصول على مؤهلات معترف بها، و يكون على أسس المكان أي داخل المؤسسة أو خارجها.

أ- تدريب داخل المؤسسة، يعرف بالتدريب في موقع العمل و قد تقوم بتصميم برامج جهة خارجية، فالرئيس المباشر للعمال أو احد العمال القناني يقوم بعملية التدريب لتزويد العمال بالمعارف اللازمة لأداء العمل و ضمان نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

ب- تدريب خارج المؤسسة، في هذه الحالة يخرج للتدريب عن الموقع الطبيعي للعمل إذا توفرت الخبرة التدريبية و أدوات متاحة بشكل أفضل، و يعتبر التدريب في هذه الحالة كجزء من البرنامج الكامل لاكتساب المهارات التي يتطلبها العمل، أو تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب.

ت- تدريب نظائي، يتم في مركز مختص مزود بوسائل التدريب الأساسية و التي تعمل عن طريق المحاكاة و غيرها من أنواع التدريب.

### المحور الثاني: قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية و تدريب الموارد البشرية

#### 1. تدريب الموارد البشرية في قطاع الاتصالات في المنطقة العربية

تفتقر عدة إدارات عربية إلى القوى العاملة الوطنية المدربة في بعض مجالات الأنشطة، وخاصة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية الحديثة نظراً إلى سرعة نمو شبكة الاتصالات و تحديثها الدائم و تطورها التكنولوجي الهائل.

#### 1.1 المبادئ الذي يشملها التدريب في مجال الاتصالات

التدريب كما عرفناه سابقاً يشمل جميع الأنشطة اللازمة لتزويد الإدارة بموظفين تتوفر لديهم المعرفة للمهارات اللازمة في الوقت المناسب. والمنطقة العربية التي دخلت حقبة الترخيص وتنظيم قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية تواجه بعض المشاكل لإدارة هذا القطاع الحساس فيما يخص موارده البشرية في مختلف المجالات نذكر من بينها المجال التقني، و مجال الأعمال. لذا يجب ألا تقتصر أنشطة التدريب على الصور التقليدية بل تستخدم أنماط جديدة منه كالتدريب باستخدام الشبكة، و التدريب عن بعد، و التدريب أثناء تأدية العمل، و غيرها من التدريبات التي تخص التفورات السهبة في التكنولوجيا.

كما يجب أن يهتم التدريب بالجوانب الأخرى المتعلقة بالقطاع ومنها الإدارة وإدخال أنظمة الحواسيب، وتسويق الخدمات، والمالية، وخدمة الزبائن. و لتحقيق تدريب فعال في كثير من البلدان العربية يقتضي الأمر عملية إصلاح جذرية في هذا المجال و المنشلة في النقاط التالية؛

- وضع نظام تخطيط التدريب لضمان تحقيق أقصى الفوائد بأقل النفقات، و أن تشرف الإدارة على ميزانية التدريب.

- تدريب القوى البشرية يكون على عاتق مديرها باعتباره المسؤول الأول على قرارات اختيار الموظفين و تنفيذ نظام تخطيط التدريب.

- ينبغي أن تحصل التدريب بالمهمة المطلوبة وذلك بتحقيق بالاتفاق بين المدير المسؤول وإدارة التدريب قصد بنجاح العملية.



- يتم الاتفاق بين إدارة التدريب وممثلي الإدارات العملية على نوعية التدريب، ومحتواه، وأهدافه ضماناً لملائمة تصميم الدورة التدريبية.
  - ينبغي تدريب مديري الإدارات، وموظفو إدارات الموارد البشرية على المهارات المتعلقة بإجراء المقابلات.
  - تحتاج عملية التدريب إلى ميزانية إعلامية، وتحتاج كذلك إلى وضع برنامج للتصريف بما قصد التقييم الفعال للتدريب.
- و للقيام بعملية التدريب يحتاج الأمر إلى شيء من إعادة التشكيل، ليس مراعاة الخصائص المتعلقة بالوظائف في مجال الاتصالات فحسب، ولكن أيضاً من أجل اجتذاب موظفين مؤهلين عمليين أو مستوردين والاحتفاظ بهم، ولتحقيق هذه الأخيرة يجب تطبيق هيكل جديدة للأجور تقوم على أساس المسؤوليات في العمل والمؤهلات، و هيكل المرتبات يولي أهمية للمؤهلات الأكاديمية العامة أكثر مما يوليها لطبيعة المهام التي تتطلبها العمل الفعلي.

### 2.1 تخطيط أنشطة التدريب و أهدافها

يؤدي تخطيط أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى تنمية مهارات موظفي المنظمة ومعارفهم وأدائهم، و التدريب هو أحد الوسائل التي تسعى إلى زيادة كفاءة الموظفين، لكنه مكلف، وهو يستهلك وقتاً من وقت العمل لا يكون فيه الموظفون منتجين فهو يحتاج إلى دفع تكاليف شراء البرامج التدريبية، من أجل ذلك يجب تخطيط أنشطة التدريب ومتابعة ميزانيتها. إلى جانب التأكد من أن متطلبات التدريب تتفق مع إستراتيجية الإدارة أي موافقة الطلب مع سلوك الناتج من تنمية المهارات من أجل تحسين الكفاءة في الإدارة، لذا ينبغي لهذه الأخيرة أن تنفذ خطط تدريبية تعمل على زيادة كفاءة موظفيها، حتى تتماشى مع أهداف الإدارة التنموية و تمتد أنشطتها على مدى فترة محددة تقدر عادة بثلاث سنوات لتحقيق نتائج مضمونة.

ويجري تعديل على الخطة باستمرار في ضوء التغيرات التي تحدث في الإدارة نتيجة إدخال تكنولوجيات جديدة أو خدمات جديدة. و أهداف خطط التدريب تتمثل في النقاط التالية:

- زيادة كفاءة موظفي الإدارة بأفضل الطرق بما يمكنهم من الاشتراك بشكل نشط في تخطيط التدريب.
- اتصال بين قطاع الموارد البشرية و مختلف القطاعات الأخرى حتى يكون مديرو الإدارات ومديرو الوحدات والمسؤولون التنفيذيون على اطلاع دائم بما يحققه موظفونهم في الشركة من تقدم.
- تعمل خطط التدريب على مساعدة إدارة المؤسسة في توزيع موظفيها وفقاً لقدراهم، وإعادة توزيعهم عند الضرورة.
- العمل على وضع أدوات ميزانيات التدريب ومتابعتها، تتفق نفعاتها مع أقصى الفوائد بأقل تكلفة.
- تساعد في اختيار التدريب المناسب لكل موظف، وتحديد الأولويات، والحصول على أنسب برمجيات التدريب.

### 3.1 مبادئ إعادة هيكلة الموارد البشرية

تعتبر الإدارة العربية العنصر البشري مورد من موارد المؤسسة، وتوصي بتحقيق أفضل خدمة من خلال المبادئ التالية؛

أ- إقامة نظام تخطيط منظم للموارد البشرية، تقتصر أدواته على المواصفات الوظيفية و مؤشرات الإنتاجية، لكي تضمن الإدارة أن يكون لديها العدد الكافي من الأفراد المناسبين، قصد تجنب نقص الموظفين من ذوي الكفاءات في الوقت المناسب وعدم توظيف عدد أكثر مما تستدعيه الحاجة. كما أن مهمة التوظيف والاختيار من داخل الإدارة أو خارجها، تتطلب معايير دقيقة في تناول للمعلومات و برنامج تدريب مناسب يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة، كما يوضع نظام التخطيط بناء على مناقشة كل المستويات داخل المنظمة.

ب- الاحتفاظ بالموارد البشرية، بعد إقامة نظام تخطيط منظم للموارد البشرية ليد من الاحتفاظ بما بالدرجة الأولى قصد تحقيق الأهداف المرجوة و المتمثلة في، العمل وفق فلسفة المؤسسة و أهدافها، ثم اجتذاب الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات الضرورية بالنسبة إلى الاحتياجات، و يعتبر هذا واحد من إحدى المشاكل الرئيسية في الدول العربية، و حل المشكل يكمن في وضع نظام جيد للحوافز مثل الترقيات، والمعلومات..... الخ.

فالترتب الجيد يمثل حافزاً للموظفين في سبيل التطور الذاتي لكنه ليس الهدف الوحيد للموظفين، فكثير من الشباب يهتمون عادة بمضمون الوظيفة و بإفاق المستقبل الوظيفي.

ت- ضرورة التعاون، كما توصي البلدان العربية بضرورة التعاون في قطاع الاتصالات أكثر من أي قطاع آخر و ذلك بعد إدراكها لمدى التشابه في أهدافها والطبيعة التكاملية لاحتياجاتها داخل المنطقة بفرض الحصول على نتائج أفضل أو على أكبر قدر من الاستفادة منها. فالتعاون يخص المهارات والمرفق التكنولوجية المتاحة في مختلف المجالات والاستفادة منها على نحو جماعي و توحيد تسميات الوظائف ووصفها في المنطقة بأكملها، و نظام تبادل إقليمي يتيح لكل من الإدارات العربية الاستفادة من مرفق الإدارات الأخرى في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية في مجال الاتصالات.

كما يتاح لكل دولة عربية الاستفادة بالموارد البشرية المدربة من الإدارات العربية الأخرى عند الحاجة

## ث- 2. تدريب الموارد البشرية في قطاع الاتصالات في الجزائر

### 1.2 مراحل تكوين الموارد البشرية بالقطاع

لقد شهد قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية مراحل عديدة في تكوينه منذ الاستقلال ويمكن تقسيمها إلى؛

أ- مرحلة ما بعد الاستقلال، منذ نيل الجزائر استقلالها واجه قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية عدة عوائق منها؛  
- عدم تناسق الشبكة العامة مع الحاجيات الحقيقية للبلاد.

- وجود تجهيزات قديمة وذات تكنولوجيا قديمة مر عليها الزمن، فبعض المراكز تجاوز استعمالها مدة 20 سنة، وأخرى يرجع تاريخ إنشائها إلى 1931 و 1935.

- انعدام الخبرة لدى العاملين الجزائريين بحيث لم يتم تكوين أي تقني جزائري قبل 1962، و هنا راجع كون فرنسا التي كانت تعتبر هذا القطاع استراتيجي.

- إلى جانب هجرة التقنيين الفرنسيين.

نستخلص أن بنية الشبكة الموروثة كانت ترد على مصلحة الاستعمار الفرنسي، و أن مفهوم الخدمة العامة كان مشوها لكون معظم الجزائريين لم يستفاد منها.

ب- مرحلة المخطط الثلاثي، بعد انتعاج الجزائر المخطط التنمية عملت على تحسين وضعية هذا القطاع حتى تتمكن من مواجهة الحاجيات المستعجلة والقضاء على التأخر المتراكم، فأُسست المدرسة المركزية بالجزائر العاصمة سنة 1964 لتكوين يد عاملة مؤهلة التي كانت تشهد نقص في القطاع بسبب مفارقة يد العاملة الأجنبية نتيجة أسباب أمنية، أثر عمليات التجسس الهاتفي التي حصلت و كان للأحبييين يد فيها، هذه الوضعية أثرت سلبا على نوعية الخدمات المنوطة.

ت- مرحلة المخططين الرباعين، ارتفع عدد المتكويين من حوث الكم و النوع في غاية هذه المرحلة، من مهندسين، و تقنيين، و مفتشين.... الخ، وهنا راجع للجهود المبذولة في هذا الميدان و عاصمة المدارس التي ساهمت في ذلك، و المتمثلة في المعهد الوطني للاتصالات السلكية، و اللاسلكية بهران، وكذا المدرسة المركزية بالعاصمة، و بعض المراكز الجهوية التي ساهمت في تكوين تقنيين، و بذلك أصبحت يد العاملة للمؤهلة جزائرية مائة بالمائة.

ث- مرحلة المخططين الخماسين، شمل التكوين في إدارة العهد والاتصالات جميع المستويات، و الاختصاصات التي تهم مصالح هذا القطاع، فالتأهيل المتحصل عليها تترجم حقيقة الجهود التي تبذلها الإدارة في هذا المجال، فقد أصبح عدد الموظفين 39195 في غاية 1989 بحيث تمثل الإطارات 1764 أي ما يعادل 4,5 %، و عمال التحكم 3136 أي نسبة 8 %، و عمال التنفيذ 34295 ما يمثل 87,4 % . إثر هذا التزايد بلغت النسبة (عدد العمال بالنسبة لكل 1000 مشترك) 44 عامل لكل 1000 مشترك في سنة 1982، بينما كانت تمثل 31 عامل في المرحلة السابقة ففرغ هذا التزايد مازالت هذه الفترة تعاني نقصا في يد العاملة للمؤهلة و خاصة الإطارات. أما فيما يخص مقارنة هذه النسبة بالبدول المتقدمة التي تبلغ 8 إلى 10 عامل لكل 1000 مشترك نعتبرها مرتفعة في الجزائر، و هنا ما يوضح أن القطاع مازال يعاني من نقص الموارد البشرية في هذا القطاع.

### 2.2 إصلاح قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية

قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، كان محتكر من طرف الدولة وقد عانى الكثير في مواجهة الطلب المتزايد على الخطوط الهاتفية، لكن الأمور تغيرت بفضل القانون الجديد رقم 03-2000 للمؤرخ في 5 أوت 2000 لقطاع الاتصالات الذي فتح الأبواب أمام المستثمرين الخواص بعد عدة سنوات من الاحتكار. فقد منحت الدولة للقطاع الخاص رخصا و هنا ما أدى إلى تقوية العرض في هذا المجال، فالجزائر شهدت إصلاحات كبيرة على الصعيد الوطني، نذكر من بينها تحرير و تطوير قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية من خلال سياسة قطاعية تحدف أساسا إلى؛

- عرض متطور للخدمات الهاتفية، مع تحسين جودة هذه الخدمات المقدمة.

- العمل على توصيل خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية إلى المناطق المحرومة كالمناطق الريفية مثلا.

- تطوير شبكة فعالة تعمل بتكنولوجيات الإعلام، تمكن القطاع من المنافسة و التفتح على العالم.

لقد شرعت سلطة الضبط منذ 2001 في منح رخص الاستغلال بديا من الهاتف النقال (GSM)، و الثابت، ثم<sup>109</sup> VSAT، و<sup>110</sup> GMPCS، و منح ترخيصات موفري خدمة الانترنت و الاديوناكس، و تحويل الصوت عبر بروتوكول الانترنت، و مراكز النداء. هذه الرخص

<sup>109</sup> VSAT - يعني شبكة اتصالات السلكية و اللاسلكية ذات سواتل ثابتة المدار تتكفل محطاتها HUB بتسيير النفاذ إلى التردد الفضائية للمحطات VSAT.

منحت للمتعاملين الخواص من أجل إقامة واستغلال شبكة عمومية للاتصالات، وذلك مع التعاون مع وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وفقا للصلاحيات المنصوص عليها. وتخضع الإجراءات إلى تنظيم يدعو إلى المنافسة على مرحلتين المتتاليتين في مرحلة التأهل المسبق، و مرحلة العروض.

أما نظام الرخصة، و التصريح البسيط، و الترخيص، فهي تخضع لشروط تحددها سلطة الضبط، فكل هذا يعتبر بمثابة قفزة حققها مجال البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية، بحيث ساهم هذا الأخير في خلق الكثير من مناصب الشغل، التي عملت على رفع مستوى الرفاهية الاجتماعية للمواطن.

لكن المرحلة الجديدة عرفت نقص كبير في مجال اليد العاملة المؤهلة رغم الجهود المبذولة في ميدان التكوين، هذا ما دفع الجزائر إلى استيراد يد عاملة مؤهلة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية. فلتعامل أوراسكوم أوضح أن الشركة المصرية الجزائرية للتجارة والتصنيع<sup>111</sup> توظف 330 عامل جزائري بالإضافة إلى بعض الإطارات المتخصصة المصرية العاملة في تخصصات غير متاحة للجزائريين. بحيث الجامعات المصرية استطاعت خلال السنوات الأخيرة تكوين خبراء ومتخصصين في مجال التكنولوجيا الحديثة ومنها الاتصالات الجواله وخاصة تخصص مهندسي الاتصالات، وهو السبب في جلب هؤلاء الخبراء إلى الجزائر بموافقة من بنك الجزائر الذي يشرف على تسير المبالغ المالية الخاصة بدفع مستحقات وأجور الكفاءات التي تأتي من الخارج.

ففي سنة 2003 وافق بنك الجزائر لأول مرة على عقد تقني لاستيراد خبراء من الخارج بقيمة 500 ألف دولار لمدة سنة، وهو المبلغ الذي لم يكن كافيا لتغطية حاجيات الشركة، مما دفع بما تقدم طلب آخر لبنك الجزائر الذي وافق على منح مبلغ بقيمة 1.3 مليون دولار، لتغطية الفترة 2006 إلى 2009، وتم تحويل نصفه إلى الخارج وفق القوانين وهو ما وقف عليه بنك الجزائر الذي سبق له التحقيق في كيفية تحويل تلك المبالغ إلى الخارج عن طريق البنك العربي والبنك الأمريكي " سيتي بنك"، و أن كل المبالغ التي تحول في هذا الإطار يتم خصم ضرائب عليها بقيمة 24 بالمائة.

#### عائلة و توصيات

تعتبر الموارد البشرية دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد من بلدان العالم، و تحتم اللول في طور النمو بدراسة هذه القوى لما لها من آثار سياسية، و اقتصادية، و اجتماعية، و هذه الموارد تساعد على رسم سياسة رشيدة تتماشى مع الخطط العريضة لأهداف التنمية الشاملة للبلاد.

لكن عدة إدارات عربية و منها الجزائر تفتقر إلى القوى العاملة الوطنية المدربة في بعض مجالات الأنشطة وخاصة في مجال الخدمات الجديدة و هذا راجع إلى سرعة نمو شبكة الاتصالات السلكية و اللاسلكية وتحديثها الدائم وتطورها التكنولوجي الهائل، و هنا ما يستدعي في كثير من الأحيان استيراد يد عاملة مؤهلة لكن هذه الأخيرة تكلف الكثير لخزينة الدولة. لذا وجب تدريب الموارد البشرية باستمرار لتابعة كل ما هو جديد، و يجب ألا تقتصر أنشطة التدريب على الصور التقليدية فقط بل يجب أن تستخدم أنماط جديدة منه كالترتيب باستخدام الشبكة، والتدريب عن بعد، والتدريب أثناء العمل، وصور التدريب الأخرى.

كما أن التوعية الشاملة للتعامل مع الأساليب الجديدة كقيل بان يجعل التغيير ينطلق بسلامة نحو تحقيق التوجهات الالكترونية، و إذا ما توفرت سبل التنمية المستمرة للموارد البشرية من أداء و مشاركة بالرأي و صنع القرارات بما يحفظهم قادرين في تفعيل خططهم و برامج على المستوى الجزئي، و الكلي فسوف تتحقق الأهداف المرجوة عن طريق التعامل الإيجابي مع المتغيرات لنا نوصي بالعمل بالاتي؛

- ينبغي أن تعمل كل إدارة اتصالات في المنطقة العربية على وضع إستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية تتماشى مع التنمية التقنية والمالية لشبكة الاتصالات الوطنية. ويتم تحقيق التفاعل بين الإدارة التقنية والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية، مع ما لها من أهداف وموارد وعمليات ومنتجات مختلفة، كي تحقق جهود الإدارات الثلاث النتائج النهائية المرجوة من النظام (أي خدمات الاتصالات الفعالة). ويمكن أن تستعين كل إدارة بالتخارب الموفقة للاتحاد الدولي للاتصالات والقائمة على هذه المبادئ، في وضع إستراتيجيتها في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تنمية أساليب متطورة للتعامل مع العنصر البشري فيما لا تستطيع الآلة القيام به معتمدة عليه كمصدر للفكر و الإبداع و التطوير، و الابتعاد عن الأساليب التقليدية لتنظيم العمل البشري قصد استنهاض الأفراد لأداء أفضل.
- تدريب الموارد البشرية في إطار متكامل للمنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة.

<sup>110</sup> - GMPCS يعني كل منظومة ذات سواتل ثابتة المدار أو غير ثابتة المدار عالمية أو جهورية يستأجرها أو يقيمهها صاحب الرخصة و كقيلة بتوفير خدمات نقالة للاتصالات السلكية و اللاسلكية مباشرة للمستهلكين النهائيين.

<sup>111</sup> - هي فرع تابع لمجموعة أوراسكوم المصرية مكلف بتمثيل الصيغة على شبكة "أوراسكوم تليكوم الجزائر"، بالإضافة إلى جميع العمليات التجارية الخاصة بشراء التجهيزات وقطع الغيار التي تحتاجها جميع الشركات التابعة لأوراسكوم.



- توصى إدارات الاتصالات في الدول العربية بمراجعة أنشطة إعادة هيكلة الموارد البشرية. كما يتعين أن تولي الإدارات أهمية أكبر لمفهوم الأداء، على المستويين الشخصي والجماعي، وأن تولي كذلك أهمية خاصة للنتائج النوعية والكمية فيما يتعلق بإرضاء الزبون. ومن هنا المنطلق، يتعين وضع نظام إداري للأداء على كل مستويات الإدارة عن طريق تحديد مسؤوليات وأهداف رسمية ومكتوبة وتحديد سبل المتابعة ومعايير للتقييم المنتظم.

- التعاون الدولي هو ضرورة لأي بلد أو مجموعة بلدان مثل الدول العربية، وذلك في جميع جوانب مجال الاتصالات وخاصة في مجال تنمية القوى البشرية وإدارة القوى البشرية. ومن ثم يوصى بتعزيز التعاون العربي مع الاتحاد الدولي للاتصالات وجميع المنظمات الدولية والكيانات الدولية التي يمكن أن تقدم برامج تدريبية منهجية وبرمجيات للتدريب، والاستفادة من خبرة الاتحاد الدولي للاتصالات والدراسة المتوفرة لديه في هذا المجال.

#### المراجع

- الشماع، خليل محمد حسن، و حمود، حضور كاظم، نظرية المنظمة ، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد 1989.
  - د. صلاح عبد الباقى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
  - قنديلجي، و عامر إبراهيم، و السامرائي، و أممان فاضل، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2002.
  - د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، للكبنة العصرية، جامعة المنصورة 2007.
  - معجم مصطلحات القوى العاملة، سنة 1984.
  - أ.د علي غربي، أ.د اسماعيل قيرة، أ.د بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دارالمنهج للنشر و التوزيع، القاهرة، سنة 2007 .
  - د. امين ساعاني، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 1998.
- Hodge et Antony, Organization theory, Massachusetts: Allynal Bacan Inc, 1989.