



Université
de Biskra



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المحاضرة الخامسة:

التنظيم الافتراضي لوظيفة الموارد البشرية

أستاذة المقياس الدكتور : جيجرات سناء

السنة الجامعية: 2020 / 2021





أهداف المحاضرة:

ينتظر من الطالب بعد تناوله هذه المحاضرة أن يصبح قادرا على:

- ✚ التمييز بين مختلف تصورات التنظيم الافتراضي
- ✚ فهم ما يعنيه مصطلح التنظيم الافتراضي لوظيفة الموارد البشرية
- ✚ ادراك مخرجات تطبيق التنظيم الافتراضي للموارد البشرية



محتوى المحاضرة:

- ✚ مفهوم التنظيم الافتراضي
- ✚ مفهوم التنظيم الافتراضي لوظيفة الموارد البشرية
- ✚ نتائج التنظيم الافتراضي لوظيفة الموارد البشرية

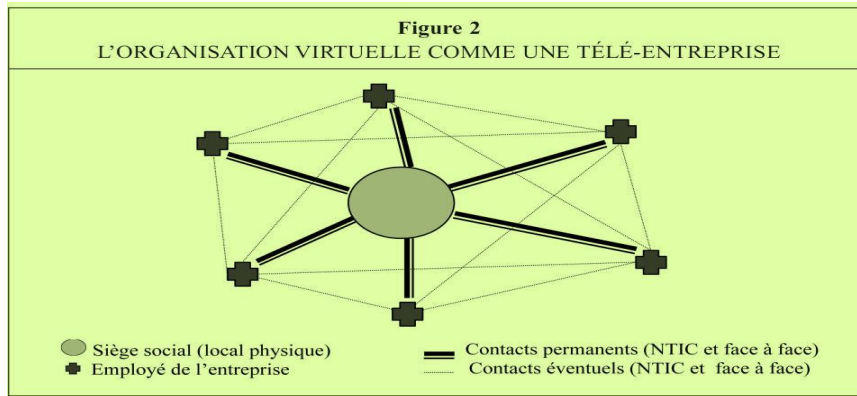
I: مفهوم التنظيم الافتراضي (L'organisation virtuelle)

أول من استخدم مصطلح الافتراضي هو Davidow و Malone سنة 1992 في كتابتهما The virtual corporation

مصطلح الافتراضي لا يتعارض مع مصطلح الحقيقي ، لأن للمنظمة الافتراضية جوهرها حقيقيا . فأي منظمة هي في حقيقتها تنظيم ذو آلية محددة لتنسيق وتوحيد الجهود باتجاه غرض مشترك و محدد

يعد من المصطلحات الفتية، توزعت تعاريفه حول المحاور التالية:

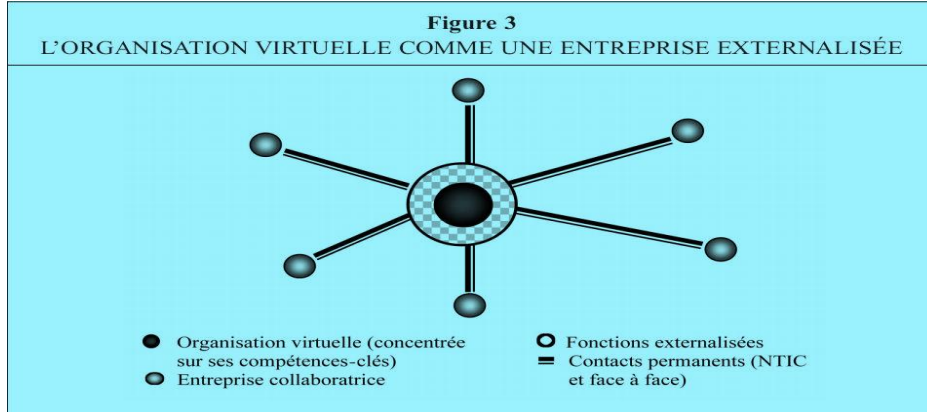
- التنظيم الافتراضي كمؤسسة عن بعد :



المؤسسة الافتراضية هي في المقام الأول مؤسسة تستخدم على نطاق واسع العمل عن بعد، وبفضل تكنولوجيات الحديثة للانترنت (الهواتف المحمولة، الفاكس والبريد الإلكتروني والمؤتمرات عبر الفيديو، ... إلخ)، لم يعد الموظفون مجبرين على العمل في الأماكن المادية للمؤسسة، بل يمكنهم العمل في منازلهم أو حتى في أي مكان آخر، وبذلك تصبح مساحة عملهم افتراضية لأنها تقابل في نهاية المطاف أي مكان يمكنهم فيه توصيل "مودامهم". يساعد هذا الشكل من التنظيم على تحلي إغناء الحدود المادية للمؤسسة، وهكذا يبدو أنها مؤسسة تتجاوز الحواجز التقليدية لسلسلة خلق القيمة بين الموردين والمنتجين والزبائن النهائيين للمنتج أو للخدمة. مثال هذا التنظيم مصنع الكمبيوتر "

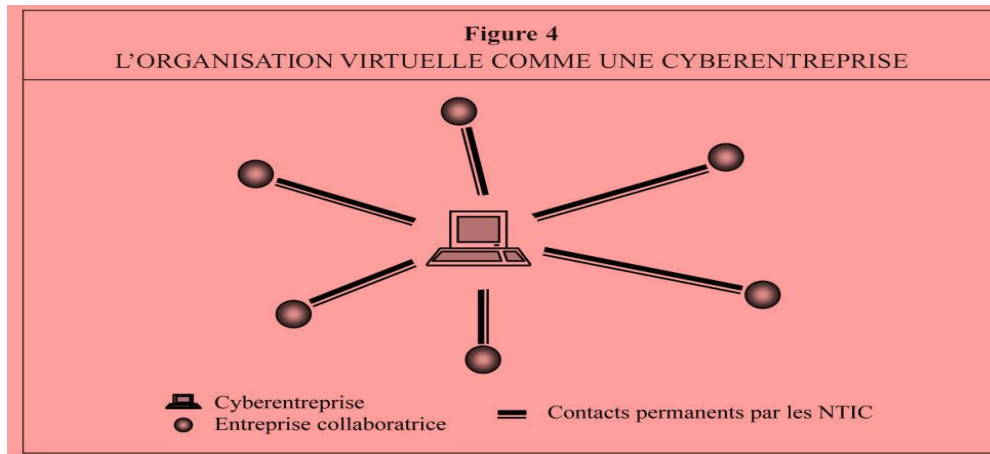
" *Compac* ،

• التنظيم الافتراضي كمؤسسة قابلة للأخرجة :



يعكس التنظيم الافتراضي هنا حجم الوظائف التي تم أخرجتها من المؤسسة، التي عادة ما تمثل الوظائف الداعمة لسلسلة القيمة، والذي يمنح خاصيته الافتراضية هنا هو لجوء المؤسسة الى المصادر الخارجية (Sous traitants) الذين يصبحون مع مرور الوقت شركاء لها فيغيرون بذلك المفهوم التقليدي لحدود المنظمة. وخير مثال على هذا النوع المصنع الرياضي الأمريكي Nike الذي قام بأخرجة وظائف الإنتاج والتوزيع والتسويق والبيع بالتجزئة إلى المصادر الخارجية وأبقى فقط على وظيفة تسيير العلامة . أيضا شركة ميكروسوفت " حيث أنها تتمسك بالتطوير والبرمجيات وتوكل مهمة الإنتاج والبيع والتسويق والتوزيع لمؤسسات أخرى ن أجل خفض الكلف وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون وتخفيض زمن دورة الإنتاج.

• التنظيم الافتراضي كفضاء مؤسسة (Cyberentreprise):

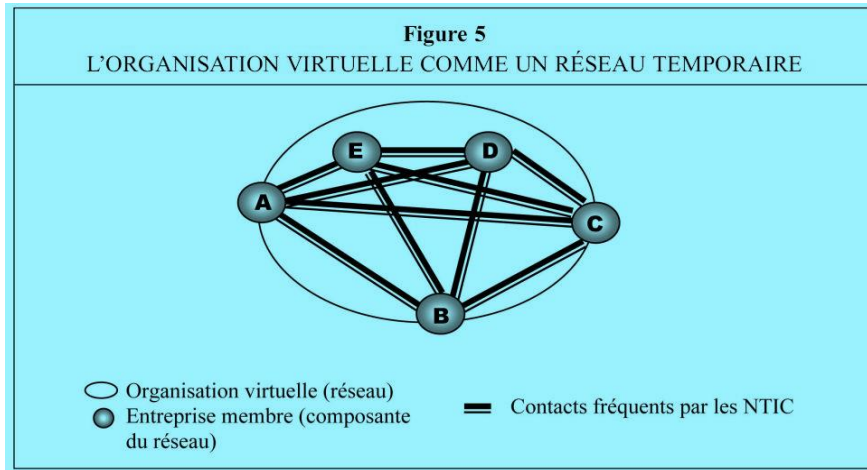


إن فضاء مؤسسة هي مؤسسة في محيطة كل شخص، إذ لا تحتاج إلا إلى جهاز حاسوب و مودام لتقوم بتجميع الطلبات وتنسيق تسليم المنتج او الخدمة.فهي ترابط بين الأشخاص أو المجموعات المستقلة، تتلخص مهمة المؤسسة في جمع الطلبيات وتنسيق التوزيع وتسليم المنتج أو الخدمة إلى الزبون، كل هذا يجري في الفضاء السيبراني أي الكون الذي أنشأته الإنترنت. تعد: "مؤسسة E-Bay " أحسن مثلا نموذجيا على هذا الشكل، حيث أنشئت عام 1995 بهدف مساعدة الأشخاص للمتاجرة عبر الانترنت، وفي عام 2002 بلغ عدد المشتركين

في مجتمع " eBay " 49,7 مليون عضو/مشارك، وارتفع مستوى التعاملات إلى عدة مليارات الدولارات، مما يجعلها واحدة من أهم الأسواق الافتراضية في العالم، ومع ذلك، لا تملك مقر اجتماعي بالمفهوم التقليدي، لا أصول غير منقولة ولا مصانع للإنتاج، ولا رقم هاتف ولا فاكس بل لها فقط عنوان إلكتروني، أو مكان إلكتروني واحد:

<http://www.ebay.com>

• التنظيم الافتراضي كشبكة مؤقتة:



يعتبر هذا النوع من التنظيمات منتشرا كثيرا في أوروبا |، حيث يمثل مجموعة من المؤسسات التي تنشئ بصفة مؤقتة حول مشروع معين، يتشاركون نفس البنية التحتية للمعلوماتية، وحال انتهائه يضمحل هذا التنظيم. فالمؤسسة الافتراضية المؤقتة ذات مهمة وحيدة، مثل: إطلاق قمر صناعي

كتلخيص لما سبق:

الخصائص	ت.إ. كمؤسسة عن بعد	ت.إ. كمؤسسة قابلة للأخرجة	ت.إ. كفضاء مؤسسة	ت.إ. كشبكة مؤقتة
<u>طبيعة المجموعة</u>				
الأعضاء	عمال	عمال ومؤسسات	عمال ومؤسسات	ومؤسسات
. وجود ماضي ومستقبل مشترك بين	نعم	على العموم نعم	ليس بالضرورة	ليس بالضرورة

				الأعضاء
				<u>التفاعلات بين المؤسسات</u>
نعم	نعم	نعم	لا	. وجود شبكة
لا	نعم	نعم	غير قابل للتطبيق	. وجود مؤسسة محورية (Noyau)
متماثلة	غير متماثلة	غير متماثلة	غير قابل للتطبيق	. روابط القوة
				<u>حدود المؤسسة :</u>
لا	ليس بالضرورة	نعم	نعم	. وجود مكان مادي الحدود
غير واضحة جغرافيا	إفترضية	ضيقة جغرافيا	ممتدة جغرافيا	
				<u>مدة حياة المؤسسة</u>
مدى قصير	مدى متوسط و طويل	مدى متوسط و طويل	مدى طويل	
أساسا TIC	حصري TIC	وجه لوجه، TIC	وجه لوجه، TIC	<u>وسائل الاتصال</u>

النتيجة:



التمييز بين التصورات الأربع للتنظيم الافتراضي يهدف في الأساس الى توضيح الجوانب المختلفة لهذا المصطلح الجديد الذي لم تتبلور بعد معالمة بشكل واضح ، الا أن نقطة الاتفاق بينهم تكمن في استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كعامل أساسي لتنسيق العمل ، بالإضافة الى مبدأ آخر للتنظيم الافتراضي و المتمثل في الشبكة (شراكة، تعاقد مع مصادر خارجية، تعاون,,الخ) من أجل تحقيق هدف مشترك

II: مفهوم التنظيم الافتراضي لوظيفة الموارد البشرية

قبل الإجابة عن أي تنظيم افتراضي لوظيفة الموارد البشرية ، يتطلب الأمر معرفة الدوافع التي أدت الى تبني هذا النوع من التنظيم بدلا من جعل الأنشطة تحصل في كنف تقليدي.

وإجمالا، تشير الأدبيات إلى وجود مدخلين لتفسير وجود التنظيم الافتراضي، هما:

- مدخل الاستغلال (التنظيم الافتراضي في إطار عقلنة النشاط الممارس) : في الغالب ينظر للتنظيم الافتراضي كنتيجة لعملية إستراتيجية تتخذها المنظمة الراغبة في عقلنة أداؤها، وذلك بالإبقاء على الوظائف الخالقة للقيمة و أخرجة الوظائف الأخرى الداعمة لمصادر خارجية (sous-traitants). فاللجوء إلى استخدام هذا النوع من شبكة الأعمال بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمثل دعامة أساسية لتحقيق الليونة التنظيمية بالارتكاز على الاعتقاد المدعم بالحجة والبرهان بأنه لا يمكن الحصول على المهارات الأساسية المطلوبة إلا من خلال التعاون مع شركاء خارجين، ناهيك عن تحقيق حالة الاستخدام الأمثل للموارد والتي تتجسد في مزايا إقتصاديات الحجم الذي بدوره يعزز كفاءة الأداء.

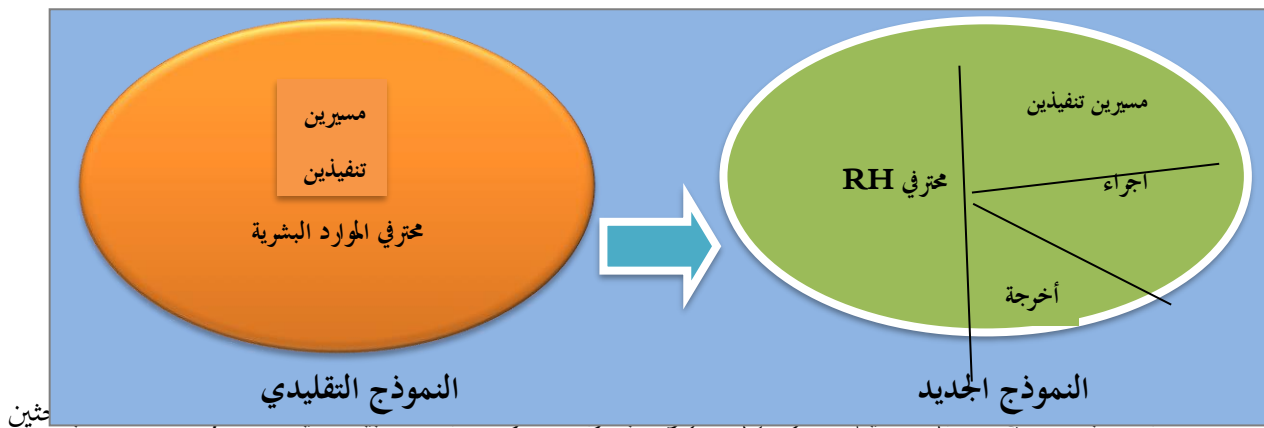
• مدخل الاستكشاف (التنظيم الافتراضي في إطار التعاضد (Synergie)) : من المعارف عليه في أدبيات نظم المعلومات أن هذه الأخيرة بإمكانها خلق علاقات جديدة تساهم في تعزيز الروابط التعاونية ما بين الفاعلين، وعليه فإن اللجوء إلى شبكة الأعمال دافعه يتمثل في تأسيس التعاضد ما بين المؤسسات حول مشروع مشترك في إطار التطوير وتحقيق الإبداعات بغية تقاسم الموارد والمعارف، وهنا تلعب Tic دور المحور الفكري « Pivot intellectuel » للتنظيم الافتراضي الذي يسعى للمحافظة على الذاكرة الجماعية للمشاريع و رأسمالة المعارف التنظيمية المنتجة من هذه الشبكة.

وعليه:

✚ التنظيم الافتراضي لوظيفة الموارد البشرية **يقع في إطار المدخل الأول** المتعلق باستغلال عمليات النشاط، نتيجة أن هذه الوظيفة أصبحت مطالبة في ظل تصاعد إقتصاد المعارف بالتركيز أكثر على مهاراتها الأساسية، لذا فان الافتراضية هنا تقوم على قدرة الوظيفة على الحصول على المهارات الأساسية وتنسيقها بشكل جيد من خلال تصميمها لعمليات وأعمال ذات قيمة مضافة لتقديم قيمة مميزة للمنظمة، وذلك كله في إطار تحقيق الليونة وتعظيم الكفاءة وتحسين جودة الخدمات من خلال القدرة على تنظيم وإدامة علاقات شبكية بدلا من قدرات الوظيفة لوحدها والمألوفة على تقديم الخدمة.

✚ **التنظيم الافتراضي لوظيفة الموارد البشرية هو تنظيم شبكي ناتج عن الاستعانة بالموارد الخارجية ويتم التواصل و التفاعل معهم عن طريق الأنظمة الالكترونية، بغية مساعدة المنظمة على اكتساب وتطوير رأس مالها البشري)**

✚ يتطور النموذج التقليدي لوظيفة الموارد البشرية نتيجة تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ليحول نفسه الى نموذج جديد يقوم على إعادة تعريف نطاق و هيكله الوظيفة من اجل ان تكون وظيفة استراتيجية تحول وظيفة الموارد البشرية



كانت كإسهامات ذات إطار مفاهيمي نظري، والقليل منها خضع للاختبار والقياس عمليا

✚ على العموم، هذا النوع من التنظيم يعد إحدى المصادر الرئيسية للتعلم التنظيمي، من خلال مفهومه القائم على الشبكة (réseau) سواء خلال الشبكة الإلكترونية (réseau électronique) والشبكة بين المنظمات

(réseau inter organisationnel) ، فالشبكة حسب J.Erceau عبارة عن هيكل لتبادل المعارف، يغذي

بعمق أنظمة الذكاء الاجتماعي:

● التعلم عن طريق تكنولوجيا المعلومات: التنظيم الافتراضي ل RH كأرضية تكنولوجية للاتصال:

تمثل تكنولوجيا المعلومات خاصة البرمجيات التعاونية العمود الفقري لهذا النوع من التنظيم، وهي ذات تأثير عميق على تعلم الأفراد الذي يمكن أن يتم من خلال قدرات الاتصال أو من خلال أدوات المحاكاة الحاسوبية. والواقع، أنه يمكن اعتبار تجميع المهارات كأعلى استخدام لتكنولوجيا المعلومات، لأنه بالإضافة إلى كونها تعمل على تحسين آلية التبادل للمعلومات ونشر ومشاركة المعرفة، فإنها تسمح باستعادة المعلومات الكثيفة في أشكال لا يمكن للإنسان الحصول عليها بدون المعلوماتية.

● التعلم عن طريق شبكة الفاعلين : التنظيم الافتراضي ل RH كمستودع للمهارات والخبرات :

يفهم من ذلك، أن التشابك بين الفاعلين يمكن أن ينظر إليه كنظام خبرات يكون الذكاء فيه تابعا لمدى تنوعه و ديناميكيته، حيث كل عضو جديد سيشترك بخبراته الماضية والحالية كما يفعل ذلك بقية أعضاء الشبكة. وبالتالي ، كل فرد موجود داخل الشبكة يمكن أن يستفيد من جزء كبير من المعارف وكلما كان التنوع في الشركاء مرتفعا، كلما زاد تدفق الخبرات الجديدة الذي سيغذي هذا التشابك. وفي هذا الشأن يقول Bartoli بأنه «إذا كانت المعارف الجديدة تعرف على أنها إثراء متبادل من الخبرات الفردية والجماعية، فإن إسهام الشركاء الجدد لا يمكن إلا أن يكون ملائما لظهور هذه التمثيلات الجديدة.