

## مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إقتصاد و تسيير مؤسسة

الشعبة: علوم التسيير

### عنوان المذكرة

تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في تفعيل

وظيفة إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة وزارة المالية

تمت إشراف الأستاذة:

- مقيدش فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبة:

- تومي رشيدة

السنة الجامعية

2018 - 2017

## المحتويات ٤

	إهداء
	شكر وتقدير
1	: الإطار النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية
2	تمهيد
4	: ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الأول مفهوم وأهداف ونشأت ووظيفة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطويرها
9	: الوضع التنظيمي وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية
10	: التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية
12	: أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية
13	: الأنشطة الوظيفية
23	:
28	: أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية نظام متكامل
30	: وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجتمع المعرفة
31	:
38	:
44	: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
53	
54	: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا المعلومات
55	تمهيد
56	: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات
57	: مفهوم التكنولوجيا
60	: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ( )
61	: مفهوم الإدارة
63	: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها
67	: المتطلبات المادية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

## المحتويات

76	الثالث: مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته
80	المبحث الثالث: إسهامات تكنولوجيا المعلومات في تفعيل وظيفة الموارد البشرية
81	المطلب الأول التوظيف الإلكتروني (e.recrutement)
83	المطلب الثاني : التدريب الإلكتروني (e-leaming)
89	: (e-working)
92	
93	الفصل الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية
94	المطلب الثالث : نظام معلومات تسيير الموارد البشرية Avantech R/H
95	: تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على مستوى وزارة المالية
99	المطلب الأول : الإدارة الإلكترونية (e-administration)
100	التدريب الإلكتروني (e-learning)
101	
102	
103	
104	

# الرحيم

## الإهداء

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى قاضينها في رحاب الجامعة مع أساندتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير وقبل ذلك أستهل إهدائي الحار إلى من قال فيهما الله ع وجل يعد بسم الله الرحمان الرحيم ( تقل لهما أف ، ولا تنهرهما ، وقل لهما قولا كريما )

يقي المستقيم وإلى من علمتني الصب

أفتقد حضانها الدافئ ، أمي الغالية ، القلب النابض ( هر )

من أحمل اسمه بكل يا منذ الصغر يا من يرتعش قلبي لذكره أبي العزيز )  
( إليكما ، فما قرير العين في قبركما

أنفسهم: زوجي العزيز (بوخدمي سيد احمد )

أيمن لا يمكن عنه تومي قدور ، منصورية

، لكل ، ام الجيلالي ، محمد ، عمر ، ذهبية.

إلى قرة عيني في الحياة الدنيا وله شموع ضاوية أعمدة عالية بفضل الله وقوته الداعية محمد ياسين وأخوه محمد يانيس وأعود من جديد لأواصل إهدائي الذي استهلته به كل ما في البداية وخصصت ( مقيدش فاطمة الزهراء ) التي أقول لها بشارك في قوله رسول الله صلى عليه وسلم ) في البحر والطير في السماء ليصلون على معلم الناس الخير)

: كل من قدم لي يد المساعدة من قريب و بعيد ، وعزيز وحبیب و لو بالكلمة الطيبة

شهدت نهاية القرن العشرين تطورات سريعة حققت تغييرت بنيوية في المجتمع وهناك تشابه بين ما حدث في القرن الثامن عشر و التاسع عشر وما يحصل اليوم فبالأمس كانت الثروة الصناعية واليوم ثورة المعلومات وكلاهما استند على تكنولوجيا جديدة لم تكن معروفة من قبل ولم يكن ظهورهما ممكنا لو لم تكن التكنولوجيا الملائمة لكل منهما في الأولى الالة البخارية وفي الثانية الحاسوب انبثت ثورة المعرفة التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما يرفقها من تحولات في نظم الأعمال، ومن بين أهم متلازمات الثورة دائمة للمعرفة التحول البنيوي نحو اقتصاد المعرفة الذي يتزامن مع تطور وانتقال مجتمعات الـ

تكون المعرفة دالة للثروة و مصدرا أساسيا للنمو ومحركا فعالا لجميع الأنشطة ادية بالإضافة الى تحول المعرفة نفسها إلى صناعة جديدة تعتمد على مساحات واسعة من تكنولوجيا الذي يعرف الآن لاقتصاد التقليدي حيث تكمن العوامل التقليدية (العمل ورأس المال) كل دوافع النمو والتقدم، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سمحت ببناء اقتصاد قائم على المعرفة حيث تشكل المعرفة مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، ويزاد النمو بازدياد هذا المكون

وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير عليها تبني جديدة وإيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات لتحديات بتقديم الجديد والأفضل، والقيام بعملية عصرنة عديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر لأنه لم يعد الاختباء خلف النجاح في الماضي يقيد قادة المنظمات الاعمال فتروه المعرفة الجديدة ونمو أسواق المعرفة غيرت الاتجاهات تفكيرهم ووضعهم داخل اطار ليسالوا انفسهم وذلك لكون المعرفة هي السلعة التي تحدد الاتجاهات المستقبلية للأعمال التي تمارسها ولكون منظماتهم يجب ان تتبني على أساس المعرفة

أدى تطور تكنولوجيا المعلومات و في العصر الراهن على التركيز على المعرفة بهدف الوصول على المعرفة القيمة ومع اتساع تطبيقات الشبكة الدولية الانترنت خلال الفترة الاخيرة تعددت مفاهيم العلمية وسادة الحرف E مع عدة مفاهيم الاعمال الالكترونية

E.BUSINESS

(e-commerce) التسويق الإلكتروني (e-marketing) البنوك الإلكترونية (e-banking) خضمت هذه تحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) وسيلتها.

Ñ

كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تخدم وظيفة إدارة الموارد البشرية وتساهم في تفعيلها في المنظمة بصفة

تحت هذا السؤال يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الرؤية الجديدة لوظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل عصر اقتصاد المعرفة

- الإلكترونية للموارد البشرية وهل هو مجرد تعبير يسمح

للمنظمة بإظهارها وظيفتها تكنولوجيا المعلومات

محاولة الإجابة على هذه الأسئلة توضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يحتل الرأس المال البشري أولوية وقدرته

المعرفة وتوظيفها بكفاءة جميع نشاطاته للارتقاء بمستوى الإنسان.

**الفرضية الثانية:** تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى الاستيعاب والاستخدام الواعي

لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

## Ñ أسباب اختيار الموضوع

- الميل للمواضيع الخاصة بإدارة البشرية.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خدمة وظيفة إدارة الموارد البشرية كما سبق وخدمت عدة وظائف بالمنظمة.
- الموارد البشرية مكانة مهمة بين وظائف المنظمة وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مميزات العصر، ومن هنا تولدت الرغبة في المزج بين وظيفة المواد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## Ñ أهداف البحث

- يهدف هذا البحث لحزمة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- لتعريف بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومتطلباتها المادية والبشرية ومختلف تطبيقاتها.
- الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة مواردها البشرية.
- اقتراح عدد من التوصيات على ضوء التي سيسفر عنها البحث

## Ñ أهمية البحث

تعد دراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية من الدراسات الهامة للاعتبار التالية:

- هذا البحث من أوائل الدراسات بجامعة الجزائر 3 التي اهتمت بالكشف عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات الحكومية.
- معظم مواضيع البحث عالجت أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات.
- كما يمكن مساهمة هذا البحث في حسيس مسيري المنظمات بأهمية تكنولوجيا والاتصالات. لتفعيل وظيفة الموارد البشرية كأداة جوهرية لتحقيق التفوق والتميز .

Ñ

:

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية  
علوم التسيير  
علوطني لمين كلية العلوم  
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

توصل الطالب من خلال هذا البحث أن تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات واتاحته للاستخدام الذي يهدف التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري، يقتضي التحول نحو الإدارة الالكترونية. من خلال تبني عمليات التحول و اليات التنقيذ الرؤية التي من شأنها ان تعكس استراتيجيات الاعداد لهذا التحول و مستلزمات تنقيده.

2. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الموارد البشرية  
مديرية الصيانة  
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة  
DML  
ير، من إعداد الطالب يس  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير، جامعة  
2006/2005.

---

ما هي الآثار التي تترتب نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشري  
الجزائرية توصل الطالب من خلال هذا البحث لاهم التي الحققتها  
تكنولوجيا المعلومات بالموارد البشرية  
للأنشطة الروتينية نتيجة لتطبيقات ال  
الاصطناعي وهذا سيؤدي لرفع من كفاءة وإنتاجية المورد البشري داخل التنظيم  
كنتيجة لتقليص التكاليف وضغوطات العمل.

## Ñ المنهج المتبع في البحث

المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

# الإطار النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية

### تمهيد

تشكل المنظمة نظاما بيئيا فرعيا يضم عددا من النظم او الادارات المختلفة احدهما إدارة الموارد البشرية ويعتمد نجاح المنظمة على مدى نجاح هذه الإدارات ودخولها في علاقات تفاعلية تناسقية مع بعضها البعض، وتتص النظر النظامية للمنظمة وجود مداخلات تشرية ومالية ومادية. تتكون المنظمة من مجموعة افراد موارد البشرية تشكل اتجاهات و معتقدات وعادات شتى الا و لابد من انصهار هذا كله في بيئة لا تتصاد مع البيئة الاجتماعية و هؤلاء يتفاعلون مع التجهيزات و التكنولوجيا ومع لديهم من خبرات ومعرفة ومعلومات لتكون المخرجات في افضل صورها وهذا ما تسعى اليه المنظمات اد الموارد البشرية ميزة تنافسية هائلة ومنذ القدم نشأت إدارة الموارد البشرية كعمل طبيعي لا بد منه لإدارة موظفي أية منظم

وإن لم تكن تحت هذا المسمى، ينظم عملية التعامل مع

نصف من الزمن تقريبا حتى وصلت الى الصورة المتعارف عليها حاليا من خلال ما سب و بهدف عرض الإطار النظري لوظيفي الإدارة البشرية تم التطرق في هذا الفصل الأول للمباحث التالية:

: هـ ية وظيفة البشرية

: أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجتمع المعرفة

## المبحث الأول: ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعتني إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة ألا وهو العنصر البشري، الذي يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية حية ...

## المطلب الأول: مفهوم وأهداف ونشأة وظيفة إدارة المورد البشرية ومرحل تطورها

### أولاً: مفهوم المورد البشرية

تقسم الموارد الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الـ الموارد البشرية التي يملك القدر والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في بتشغيله تتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية التي تشير إلى الجزء الذي لا يقو .

### ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

**التعريف** : دارة الموارد البشرية هي "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث<sup>1</sup>."

**التعريف** : إدارة الموارد البشرية "هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"<sup>2</sup>.

كما تهدف إدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية لمساعدة المسيرين على تسيير مرؤوسيهـم

1 . "تحليل أثر التدريب على التنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" ( ) 2008 6 " <http://www.ouargla-univ.dz/rc/> 10 .  
2 . "إدارة الموارد البشرية" ( ) 04 <http://www.ao-academy.org>

وكفاءة تسيير الأفرأ يمكن قياسها من خلال:<sup>1</sup>

- نسبة الغيابات

-

-

- الإنتاجية

-

-

### ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن استنتاج أهداف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقها والذي تتجسد فيما يلي:

#### 1. تحقيق الكفاية الإنتاجية

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى المدخلات هو الذي يستخدمها (موارد، آلات تكنولوجيا...)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه المخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا مدربا محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل في المنظمة .

<sup>1</sup> Gillespie A., traduit et adapté par Ben salah M., Rigobert M., « Maxi fiches de gestion », paris, DUNOD, 2009, p66.

## 2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون وهنا يبرز دور البشرية بقيامها بحملات توعية للموارد بشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة

### رابعاً: نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية ومراحل طورها:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة وهذه التطورات ساهمت في اظهار الحاجة الى إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة فيما يلي توضيح للمراحل التاريخية التي مرت بها إدار البشرية :

## 1. قبل الحرب العالمية الأولى

ر البدائية في مرحلة نظام العبودية تمت مساومة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده مثل هذا النظام إلى وظيفة البشرية وينحسر دور المنظمة بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها.

بظهور وظيفة	الكبير	هذه الفترة
كانت تدار من قبل مالكيها وهو الذي يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو		
يتولى المهمة وقد يساعدها في ذلك الكاتب العام أو المحاسب.		

## 2. ما بين الحربين العالميتين

"بدأت وظيفة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسات كنتيجة لحدوث العجز الكبير في متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية بالإنتاج إلى ذروته بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد شيوخ تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس المؤمنة للاستخدام الأقصى".<sup>1</sup>

## 3. خلال الخمسينات والستينات

اتسمت هذه الفترة بتعاظم دور الدولة وتنامي قوة النقابة وتخصيص أفراد تهتم به العمال والتعامل مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة علاقات الصناعية.

## 4. (1975-1985)

"دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النت والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في".<sup>2</sup>

## 5. نهاية الثمانينات إلى ما فوق

"نظرا للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبر وحدات فردية بل باعتبارهم مو يجب تعبئته وتنميته يد وصيانته، حيث أصبحت تمثل أهم

نيل شهادة الماجستير في

<sup>1</sup> تيروت ع، "استراتيجية تطوير الموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)"  
<sup>2</sup> إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2005 13

مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتوابع التغيير التكنولوجي وتغير التقنيات<sup>1</sup>.

### - الاستراتيجية للموارد البشرية

الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها " ملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظ الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات مؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فهي مجمع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية"<sup>2</sup> وهذا يعني قبول المنظمة لوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي وذلك بممارسة الموارد البشرية للمنظمة

### - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

(e) مع عدة مفاهيم، إلى غاية انتقال العودة لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي أصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) ندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوظيفة إدارة الموارد البشرية.

### - إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

تعتبر إدارة المعرفة تلك الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد، و الفكرية التي تمتلكها باعتبارها الأساسي لتكوين الميزة التنافسية حقيقية في إدارة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدر على تقديم المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات

المطلب الثاني: الوضع التنظيمي      تنظيم إدارة الموارد البشرية

: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

1: بصفة عامة يمكن تلخيص هذه العوام

1. المنظمة وعدد العاملين بها إذ      كبيرة      عدد العاملين كبير

بشرية متخصصة يقوم على إدارتها.

اتساع حجم المنظمة جغرافيا ليشمل مناطق متعددة تقتضي وجود أجهزة موارد بشرية لا مركزية تقوم إدارة الموارد البشرية هنا بعدة ادوار في علاقتها بالإدارات والأقسام الأخرى فهي استشارية، إضافة لأدوارها التنفيذية المنوطة بها.

2. تنوع تخصصات والفئات العمالية يؤدي بالتالي إلى تنوع الخدمات وتنوع طرق تدريبها وتنميتها. وكيفية الحفاظ على هذه الموارد من التسرب .

3. نظرة الإدارة ومدى اقتناعها بدور إدارة الموارد البشرية

4. نمط الملكية والشكل القانوني في القطاع الخاص      يرة منها غالبا تدار فيها

الموارد البشرية بواسطة المالكين،      القطاع العام قنذار فيها الموارد البشرية

بواسطة الإدارة العليا أو      طريق منظمات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

### ثانياً: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المنظمة إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المنظمة.

يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المنظمات الكبيرة، حيث يما هذا التشكيل (إدارة الموارد البشرية) كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من اختيار وتدريب وتطوير وتحفيز.. الخ.<sup>1</sup>

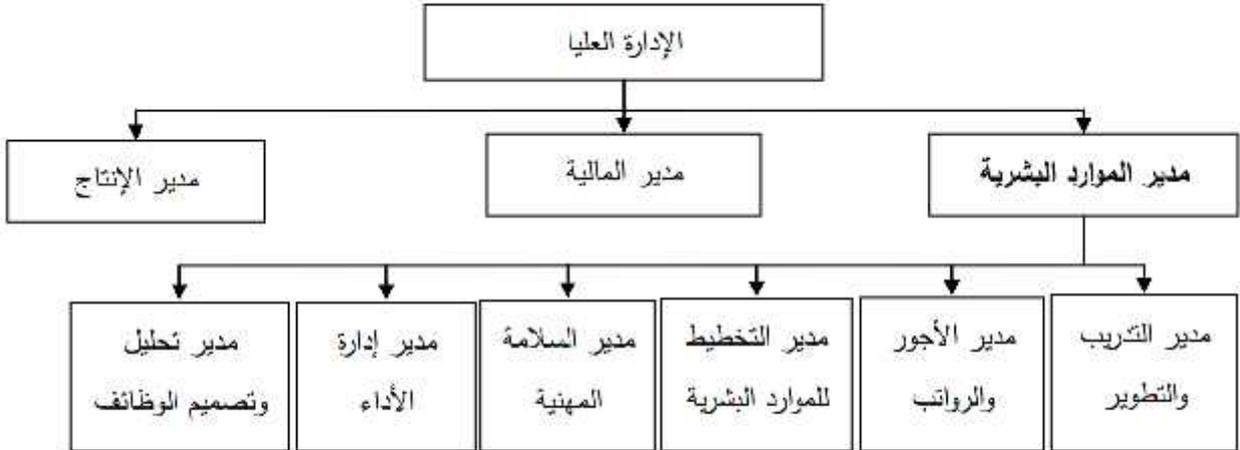
الصغيرة فغالبا ما توجه إدارة الموارد البشرية إلى المالكين إذا كانت بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام.

### 1. التنظيم المركزي البشرية

بشؤون العاملين في المنظمة، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة

بالإدارة العليا مباشرة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2): نموذج تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة (مركزي)



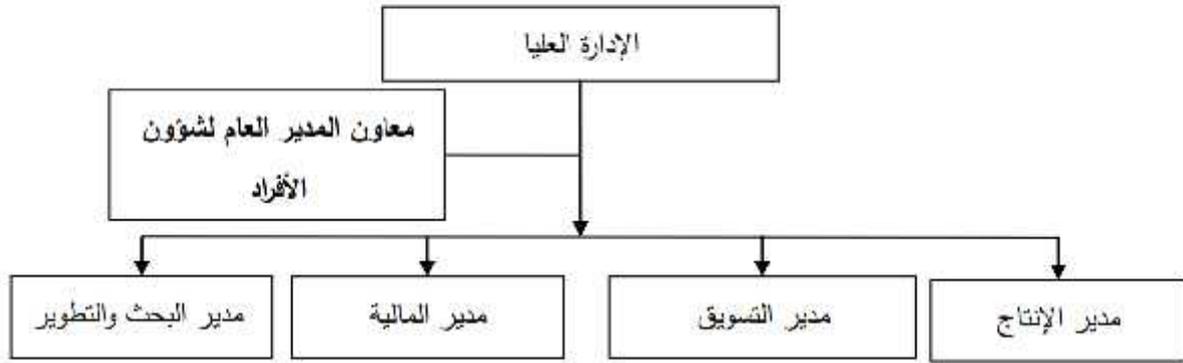
المرجع: عباس س.م.، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006،

ص 39.

## 2. التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو الـ اللامركزي، تفويض مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة يوضح هذا

الشكل رقم (1 3): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المرجع: عباس س.م.، 'إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)'، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 40.

يلاحظ من الشكل ان تسيير الموارد البشرية لم بعد من كفاءة منحصره فقط على الادارات الموارد البشرية هذا التنظيم اللامركزى سمح بتوجيه الادرة الموارد البشرية الى التفكير المتوسط و الطويل المدى فيما يخص تسيير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية بالتوافق مع الاستراتيجي

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثيرا من التغيرات  
من التحديات والعقبات أمام وظيفة إدارة الموارد البشرية  
الوقت الحاضر صاحبها الكثير  
يلي عرض لهذه التحديات:<sup>1</sup>

زيادة الاعتماد : التكنولوجيا الحديثة

شكل التطورات التكنولوجية قيد على إدارة الموارد البشرية التغيرات الملحوظة  
التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية  
التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي.

ثانيا: التغيرات في تركيب

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبة القوى العاملة ومن هذه التغيرات زي  
وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات  
العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى .

ثالثا: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى  
نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص  
يقدم النصح للإدارة.

1 . " البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية" ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع 2010 27 28.

رابعاً: تغير القيم والاتجاهات

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وكاتجاهات واضحة بين القوى العاملة لوحظ لها أثر سلبي على الأداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل التهرب من المسؤولية، وتفشي ظاهرة ... كل هذه التغيرات قيم تحدياً لإدارة الموارد البشرية، هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.

خامساً: العائد والتعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور عدم قدرة الكثير من المنشأة على دفع أجور على للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي وبهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور.

:

أصبح تحقيق الجودة و ضاء العملاء والإنتاجية المرتفعة وتحقيق الترابط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

**وظيفة إدارة الموارد البشرية :**

ويمكن تجزئة أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى أنشطة وظيفية متمثلة بتوظيف والتدريب والتعويضات المباشرة وغير المباشرة وأنشطة مدعمة لهذه الأنشطة الوظيفية متمثلة تحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء.

**المطلب الأول: الأنشطة الوظيفية**

**: التوظيف**

تتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة الفرعية الاستقطاب والاختيار والتعجيز.

**1- استقطاب الموارد البشرية**

**. ماهية استقطاب الموارد البشرية**

يعد استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، فاستقطاب الموارد البشرية الكفاء وانتقاء أفضلها وتعيينه في المنظمة، سوف يؤثر إيجاباً في مقدرتها على الأداء في المدى القصير والبعيد.

يركز الاستقطاب الآتية:

- البحث عن جذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة.
- يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب على أساس المهارات والقدرات.

. أهداف استقطاب الموارد البشرية

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

مما سبق يتضح الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لاختيار أفضلهم .

. مصادر استقطاب الموارد البشرية

هناك مصدران رئيسيان للحصول على الموارد البشرية هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1. المصادر الداخلية

عملياً في الحالات التي يظهر فيها شغور لوظيفة أو عدة وظائف، يتم الإعلان عنها ليا تتوافر فيه شروط شغلها التقدم للترشيح لهذه الوظائف، واختيار من تتوافر فيه المواصفات اللازمة لشغل الوظيفة.

هذا ويتم استقطاب الموارد البشرية داخلياً من عدة مصادر أبرزها: الترقية، النقل والتحويل.

• الترقية (promotion)

وتشكل الترقية إحدى أهم الفرص لشغل الوظائف من الموارد البشرية داخل المؤسسة في يسمى بسياسة الترقية.

يميز بين نوعين من الترقية هما:

**الترقية بالأقدمية:** تستلزم حساب مدة زمنية معينة تمتد بداية تعيين الفرد في وظيفته حيث في كل وظيفة يعمل مدة زمنية محددة ثم يترقى وظيفة أعلى.

**الترقية بالاختيار:** في هذا النوع من الترقية يتطلب من العامل قدرا وكفاءات علمية وفعاليا ابتكار وابداع بغض النظر عن المدة الزمنية.

### • (Transfer)

يعني تحويل ا من وظيفة إلى

المستوى من حيث السلطة والتعويضات والمزايا الأهداف الأساسية هي أولا نقل الفرد من وظيفة حيث الحاجة إلى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة، إعادة التوازن بين فائض من الموارد البشرية في الإدارات المختلفة لتعظيم الاستخدام البشرية.

### 2. المصادر الخارجية

تشكل المصادر الخارجية سوق العمل لكافة المنظمات وقد لا ينحصر السوق محليا لبعضها وقد يمتد أسواق ما وراء الحدود بحثا عن المواهب من الموارد البشرية للبعض أما أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة: الطلبات الشخصية، الإعلان، المدارس والمعاهد المهنية والجامعات، وكالات التوظيف الحكومية والخاصة.

### ← الطلبات الشخصية

يسعى وترك بياناتهم وحدة الموارد البشرية، ترسل المنظمة الذين وقع عليهم الاختيار.<sup>1</sup>



يعتبر البشرية شروط منها:<sup>2</sup>

- ن يحدد الإعلان كل ما يتعلق بالعمل من شروط ومتطلبات ونوع المنظمة وأهدافها.
- نشر الإعلان في جريدة
- الوضوح والدقة في صياغة الكلمات المستخدمة في الإعلان مع الابتعاد عن الاوصاف الذاتية لنجاح المتقدم للعمل واعتماد المعايير الموضوعية.

### ← المدارس والمعاهد المهنية

تتوفر المدارس والمعاهد المهنية والجامعات على مراكز للتعيين تهدف الى امداد المنظمة فية حول خريجها ومواصفاتهم وتعد ه وسيط بين الخريج والمنظمات التي تتناسب مع تخصصه وكفاءته ومؤهلاته، كما و يمكن تكفل الوزارة بتجميع كافة المعلومات عن الخرجين من كافة المدارس و لمعاهد والجامعات وتقوم بمهمة توجيههم حسب الفرص المتاحة وتوزيعهم على المنظمات المختلفة

<sup>1</sup> "تخطيط المسار الوظيفي (دراسة حالة الإسمنت عين التوتة باتنة)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- 2008/2007 .74

<sup>2</sup> ، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للذ 2007 .72

## ◀ وكالات التوظيف

هي ثلاثة أنواع: وكالات التوظيف الحكومية وكالات التوظيف الخاصة والمنظمات الاستشارية، " الأفراد الباحثين عن العمل والمنظمات في إيجاد الأفراد المناسبين وهي مؤسسة من قبل الدولة أما الوكالات الخاصة بالمواقع العليا أي جذب الأفراد الذين يمتلكون مهارات متخصصة ومؤهلات عالية العليا في المنظمات<sup>1</sup> كما وتهدف إلى تحقيق مات الاستشارية فهي بشرية لشغل المناصب

الإدارية الوسطى والعليا.

## 2- اختيار وتعيين الموارد البشرية

نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهر من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة نوعيتها، مدخلات لوظيفة الاختيار والتعيين التي جرى استقطابها ونوعي هذا المطلوب و السعي لاختيار وتعيينه في المكان المناسب.

## مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية

كما يقصد بالاختيار تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء البشرية من المرشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف، والتعيين هو تسكين الفرد في الوظيفة المناسبة التي توفر للفرد مشاعر الرضا نظرا لتوافقها مع قدراته وإمكاناته تكلفة التدريب وتفتح مجالات الترقى في المسار الوظيفي المناسب، وبالتالي الارتفاع الأداء وبالتالي الاستثمار الناجح في الموارد البشرية.<sup>2</sup>

ثانياً: التدريب

1. تعريف التدريب:

تتعدد مفاهيم التدريب ان مضامينه تتشابه الى حد كبير فيعرف التدريب بأنه الجهود المنظمة والمخططة لتطوير خبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر ية في الأداء مهامهم كما يعرف التدريب بأنه عملية ديناميكية تستهدف تغيرات ف سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينكم من استغلال امكانياتهم وطاقاتهم الكاملة بما يساعد كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و بإنتاجية عالية.

يعرف التدريب أيضا على أنه استخد دالة لتغيير المهارات والسلوكي نحو الأفضل عند العاملين، ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين: توجهات العاملين والتي تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف العمل وسياسات المنظمة وخدماتها، والركيزة الثانية ه الطابع الاجتماعي والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم وتصرفاتهم وفق رغبة

. أهداف التدريب

- الأهداف التي يحاول التدرّب تحقيقها هي يلي: <sup>1</sup>
- زيادة معار ربين ومعلوماتهم.
  - إكساب المتدربين بعض المهارا طوير كفاءاتهم الإدارية.
  - تنمية اتجاهات المتد بين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم.
  - زيادة في العمل بما يؤدي إلى المعنوية للمتد بين
  - زيادة الإنتاج والإنتاجية
  - الرسوب بين .
  - ين للمستجدات في حقول بعملهم.

<sup>1</sup> أ، " التدريب مفهومه وفعاليته: بناء البرامج التدريبية وتقييمها "، مرجع سبق ذكره  
<sup>2</sup> الطعاني ح.أ، "التدريب الإداري المعاصر"، مرجع سبق ذكره

يسعى إلى لتضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب، حيث يحتاج الخريجون إلى قدر معين من التدريب ويحتاجون إلى إعادة التدريب كون التدريب يمكن الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد في ظل التقدم التكنولوجي الهائل في معظم مجالات الحياة، كما يزود الأفراد بالخبرات المختلفة مما يؤدي إلى رضاهم عن العمل وعن أنفسهم ح المعنوية بينهم بما يؤدي إلى تحسين المناخ العام للعمل، وي التدريب على تكوين علاقة جيدة بين المنظمة وفردا.

#### 4. مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة  
درب فيما يلي:<sup>2</sup>

**الهدف:** يجب يكون الهدف من التدريب محدد  
تياجات الفعلية للمتدربين  
يكون الهدف موضوعيا واقعيا  
بيق.  
**الاستمرارية:** يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية ل ويستمر معه  
ي وتنميته بما يتماشى مع متطلبات الـ الوظيفي .

: حيث يجد أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الـ  
له الوظيفي .

: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكر صعوبة وهكذا حتى يصل  
المشكلات صعوبة وتعقيد .

: حتى يكون التدريب معينا ولا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث  
في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب .

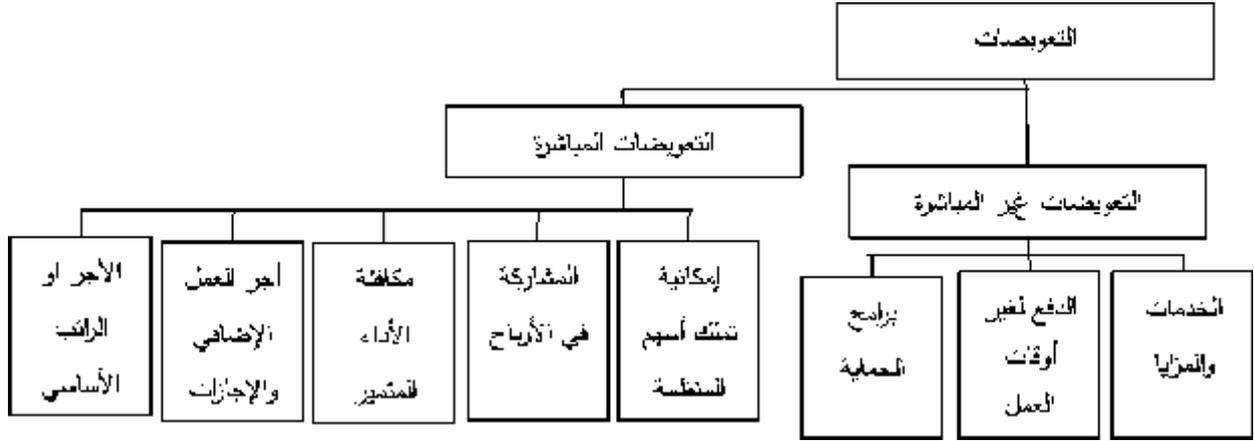
**الواقعية:** وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم

التعويضات المباشرة وغير المباشرة

1. ١

يوضح الـ كل الموالى هىكل التعوىضات المباشرة و غير المباشرة وما يتفق عنها.

(5-1): هىكل التعوىضات المباشرة و غير المباشرة



المرجع: جمار ط، "إدارة الموارد البشرية"، "على الخط"، دون ذكر المعلومات المتعلقة بالنشر، متاح على:

23 (أطلع عليه فى 2010/10/08) ، <http://www.ao-academy.org>

يقصد بالتعوىضات المباشرة مقابل أداء العمل الأصلي وأوقات العمل الإضافية وكذلك

التشجيعية كمكافآت الأداء المتميز و حيا

س المال عن طريق شراء أسهم المنظمة، ويتم أخذ بعين الاعتبار عدد

اعات العمل أو أهمية الوظيفة أو الأداء أو الجهد أو الأقدمية داخل المنظمة أو خارجها أو صعوبة

الوظيفة فى تحديد قيمة هذه التعوىضات ومن هنا لا بد من تقييم الوظائف تحديد الأهمية

النسبية لكل وظيفة وما يقابلها من أجر مناسب.

. تقييم الوظائف

يقصد بتقييم الـ " تحديد أهمية الـ قياس و يـ  
من خلال عملية تحليل الوظائف حيث تستخدم المعلومات والبيانات المتحصل عليها من عملية  
التحليل لتحديد أهمية وظيفة في المنظمة قياس و يتم ترتيب هذه الـ  
ووضعها في سلم يعكس قيمة و همية منها"<sup>1</sup>، من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة  
زه المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلي وظروف العمل  
يتمثل الهدف الأساسي في تقييم الو  
ويعني بالتوافق الداخلي هو الانسجام في الرواتب والأج  
في المنظمة أما التوافق الخارجي فيشير إلى العلاقة المرغوب فيها والمطلوبة بين هيكل الدفع في  
1.

يهدف تقييم الـ يب كل الـ داخل المنظمة بما يعكس الأهمية النسبية لتلك  
ووضعها فيما يسمى بهيكل الأجور ، فالهدف هو ترتيب وليس الأفض .

تمنح المنظمة العاملين لديها الأجر أو الرواتب مقابل جهد محدد يؤذونه، تمنحهم حوافز  
لأداء جهد يتجار ما يتقاضون أجر عنه، وتمثل الأجر أو الرواتب الوسيلة الأولى للتعويض  
سليمة، عليها إجراء تقييم للوظائف يستخدم في إعداد

التعويض هو تحديد المنظمة الأساس الذي يحدد

فأمام المنظمة بدليلين لدفع التعويض:<sup>1</sup>

- تدفع للعاملين على أساس الجهد المقدم، فهي تدفع لهم تعويضا

لم يقدموا العمل، أي أنها تتفق معهم على أجر لم سينتجونه فعلا. !

- تدفع للعاملين على أساس الوقت الذي يضعون أنفسهم بتصرفها، فتدفع لهم عليها، وبغض النظر عما أنجزوا خلال هذا الوقت، فقد تتفق معهم للدفع على أساس الأسب والشهر، أو حتى السنة!

المهم هو تحديد أساس التعويض لتصميم النظام، وبالتالي فيما إذا سيكون نظاماً على أساس الجهد  
يض على المستلزمات التقنية لتصميم العمل،  
يض على أساس الجهد يتطلب تخطيط مسبق لكم ون  
كل وظيفة، وهذا يعد  
ع الوظيفة ومدى  
كة ووقت قياسية، أ نظام التعويض على أساس الوقت يطلب  
على الاستفادة فعلا من العاملين لذين سيوضعون بتصرفها.

### . التحفيز

يتم التحفيز من خلال وهي العوامل . في البيئة  
المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة  
تهم الإنسانية الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة  
تحقيق حاجات وطموحات  
تتير الرغبة  
لديه نحو العمل وتعبر عن حاجاته و ظهر على شكل سلوك وتص  
يتجه نحو تحقيق طموحاته.<sup>1</sup>

الحوافز وبشكل بارز في توجيه وتحديد الاتجاهات،  
البشرية بذل الجهد وتحقيق مستويات الأداء المطلوبة، "ولكن تتوقف فعالية التحفيز  
التأثير على سلوكيات أداء المو البشرية شرطين أساسيين، الأول هو توافق التحفيز مع  
رغبات واحتياجات وطلعات الموان البشرية وثاني باط التحفيز بالأدا<sup>2</sup>

1 ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي، 232 231.

## 2. التعويضات غير المباشرة

" يقصد بالتعويضات غير المباشرة التعويضات التي تقدم لجميع العاملين ه  
بصرف النظر عن طبيعة أعمالهم أو مستوى أدائهم، هي ليست بديلا عن التعويضات  
هي ايا إضافية، وقد تقدم مجاناً أو تغطي المنظمة جزءاً من تكلفتها<sup>1</sup>

التعويضات غير المباشرة تشمل الحماية والأمان للموظفين وتشمل دفع الأجر عن فتر  
لا عمل فيها المتمثلة في العطل والأعياد وكذلك الخدمات بأنواعها والمزايا الإضافية، وتشكل هذه  
التعويضات

تهتم بـ السلامة المهنية من سلامته بيئة العمل،  
ويقصد بالسلامة المهنية أو الأمن المهني بكونها حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث  
الصحة المهنية فهي خلو العاملين من أمراض بدنية ونفسية  
كما يمكن تعريف البيئة الآمنة أو السالمة أو الصحية بكونها بيئة عمل  
لتوفير والصحة للعاملين، أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث  
2."

:

### : تحليل

يقصد بالتحليل بصفة عامة "  
الأولية أو التحليل الوائف فيقصد به تحديد  
ع من خلال العمليات الخاصة بجمع وجيل البيانات والمعلومات  
عن الوظائف وذلك من حيث"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الصيرفي م. "إدارة الموارد البشرية"، البحرين، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006، 67

- اختصاصات الوظيفة: وهي مجموع الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها أغل الوظيفة.
- مسؤوليات الوظيفة: المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال.
- أغل الوظيفة: التأهل العلمي والخبرة العملية والقدرات الجسمية والذهنية ومستوى المهارات.
- علاقات الرئاسية: يرأس من في الهيكل التنظيمي وفقا للتسلسل الوظيفي والإداري.

لهذا التحليل هي مواصفات الوظيفة وتوصيف الوظيفة وذلك على

الذي يوضحه الـ :

(7-1):



المرجع: الصير . . " البشرية" ي العالمية للشؤون الجامعية، 2006 68.

يقصد بمواصفات الوظيفة تحديد المهارات

توافرها في أغل الوظيفة و اوصف الوظيفة هي بمثابة وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة واجبات ومسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

ثانياً: تخطيط القوى العا

تخطيط الموا البشرية يعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات ورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير تنفيذ هؤلاء والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات<sup>1</sup>

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة بالإضافة إلى كون عملية تخطيط الموارد البشرية هدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة

يتحقق الاستخدام البشرية

لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ويت البشرية شاركة كل المدي ي التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي تصور مسؤولية عملية تخطيط المو هي مسؤولية ية

: تقييم الأداء

. تعريف الأداء

الأداء هو عبار عن النجاح أي عبار عن دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و /أو العاملين فيها.

قدر المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد ري .

<sup>1</sup> الصيرفي م.، كامل أ.، مرجع سبق ذكره

بالفعالية  
تفسيرها<sup>1</sup>

تميز بالأداء هي التي تجمع بين الفعالية

- الفعالية (Efficiency): الفعالية يتعلق بدرجة بل بين ا  
وهي في الوقت نفسه تر بذرحه تحقيق الأهداف، وعليه يمكن ال  
أنه كلما النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) من النتائج المتوقعة (أي الأهداف  
( فعالية، والعكس بالعكس والعكس صحيح " <sup>2</sup>

- (Efficacité): عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتم  
تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحت رفيها على  
أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحت  
3."

حيث كل من الفعالية والكفاءة يمثلان مكونات  
فيمكن وصف الأداء بأنه منتج وأن الإنتاجية (Productivité) عالية. <sup>4</sup>

### الأداء وتقييم الأداء

عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق ميز تنافسية عن طريق العاملين، فإنها لا بد عليها إدار  
سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين، ومن ثم أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات  
الحديثة هي إد أداء العاملين.

<sup>1</sup> بومدين ي.، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث (على الخط)، 2007، العدد 5، متاح على <http://www.ouargla-univ.dz/rc>، (أطلع عليه في 12 جويلية 2011)، ص 33.

<sup>2</sup>

<sup>3</sup>

<sup>4</sup> الموارد البشرية في القطاع العا، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية، 2010، 245.

"أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من الجهود التي يبذلها العامل ، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق المي التنافسية للمنظمة"<sup>1</sup>

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أساسية لعملية :

- **تحديد الأداء:** يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف.

- **تقييم الأداء:** هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، وي

ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدار .

- **التغذية العكسية للأداء:** هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم ( يجابا) م

تقييم الأداء والعمل على تعديل ال لوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة، و غ

عملية التغذية العكسية لأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم.

### . أهداف تقييم الأداء

نتيح عملية تقييم الأداء توفير حصيلة مهمة من المعلومات أداء الموارد البشرية لذا هي

يتم الاستناد عليه باتجاهات هذا الأداء،

أو أهداف ال ييم يمكن تبويبها مجموعتين: مجموعة الأهداف الإدارية ومجموعة

الأهداف التطويرية.<sup>2</sup>

1. **الأهداف الإدارية:** هي جملة التي تتخذها البشرية بالترية والنقل

نهاء الخدمة من جهة، المتعلقة بتصويب سياسات البشرية فيما يتع

بمعايير الاختيار والتعيين، قر يير ت تنظيمية مرتبطة بخطط ونظم

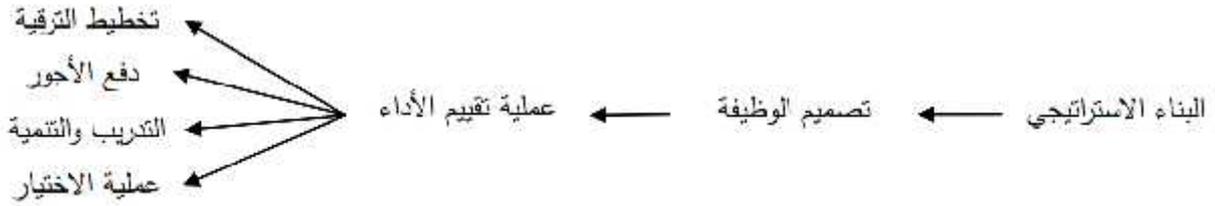
خير سة وتحليل سلوك الموارد البشرية.

<sup>1</sup> يد.ع.م،

<sup>2</sup> بربرك.، مرجع سبق ذكره

2. الأهداف التطورية: وهي القر ت التي يتم اتخاذها في تحديد نوعية الموارد البشرية  
 يب والتنمية وماهية الم كلات التي تعترض فاعلية الأداء، فالمعلومات التي  
 يستند عليها هذا ال ع من الأهداف، تاعد على تشخيص الاحتياجات التدريبية ونوعيات  
 المعارف والمهار ت التي تحتاج إليها الموارد البشرية للتغلب على عوائق الأداء ليتم  
 ت المتعلقة بنوعيات يب والتنمية التي تتناسب مع الأهداف  
 طويرية للموارد البشرية.

اشكل رقم (1-8): العلاقة بين نظام تقييم الأداء والأنظمة الأخرى لإدارة الأفراد



يتضح من الشكل السابق أهمية مخرجات نظام تقييم الأداء التي تمثل مدخلات هامة لأنظمة  
 الموارد البشرية البشرية مهامها بكفاءة فلا بد من نظام جيد لتقييم  
 بالمنظمة يوفر معلومات صحيحة وموضوعية وبدونها يكون من الصعب على الأنظمة الأخ  
 العمل بصفة جيدة، " التقييم الموضوعي والدقيق لأداء الأفراد العاملين يساهم ير في كفاءة  
 أدائهم وبالتالي كفاءة المنظمة ككل، لما تصدر عن هذا التقييم من تأثير ير على  
 نشاط المنظمة وعلى نموها في رتها على مواجهة المنافسة المفروضة عليها".<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية

شكل الأنشطة الوظيفية والأنشطة المدعمة مع بعضها  
 وجود اعتمادية متبادلة بين ما قوم به هذه الأنشطة من أعمال  
 مجال كل منها يكمل بعضه ، فجميعها يصب واحد يهدف إلى تحقيق هدف وظيفة

البشرية وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدا إنتاجية و الية  
تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز استراتيجيات وأهدافها ويتم التكامل تفاعل بين  
أنشطة وظيفة البشرية فيما يلي: <sup>1</sup>

### . وظيفة الاستقطاب

- البشرية لوظيفة الاختيار لتمكنها من تحقيق انتقاء الأفضل منها.
- على نتائج تحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة في سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية.

### . وظيفة الاختيار

- البشرية المستقطبة من قبل وظيفي .
- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف من أجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية.
- تعتمد على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد اللذين سوف تختارهم.
- تعتمد على وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية اختارتهم لتقييم مدى نجاحها في اختيارهم.

### . وظيفة التدريب

- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد ية
- لأن تحليل الوظائف تحدد المهارات والقدرات والخبرات التي لا بد من توافرها في شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخ .
- تعتمد على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية التقليل منها من خلال بـ مج التدريب التي تعدها وتنفذها.

<sup>1</sup> أنظر عقيلي ع.و، مرجع سبق ذكره ص21،20

### . وظيفة تحليل الوظائف

- تمتد هذه الوظيفة لوظيفة الاختيار معايير الانتقاء والمفاضلة لاختيار أفضل المتقدمين
- وظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها استقطابها.
- تمتد وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد البشرية.
- وفر لوظيفة تقييم الأداء المعايير التي على أساسها سيتم التقييم.
- توفر لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية وذلك من خلال تحديدها مهام ومسؤوليات الوظائف ومتطلبات أدائها.

### . علاقات وظيفة تخطيط الموارد البشرية

- توفر لوظيفة الاستقطاب أعداد ونوعيات الموارد البشرية المراد استقطابها.
- توفر لوظيفة الاختيار أعداد ونوعيات البشرية المراد تعيينها.
- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف في معرفة عبء العمل، لتحديد على أساسه احتياجات الموارد البشرية.

### . وظيفة تقييم الأداء

- ذية عكسية في البشرية الجديدة، وظيفة الاختيار نجاحها في عملية اختيارهم.
- تمتد وظيفة التدريب والتنمية بتغذية عكسية حول نجاحها في تدريب حيث إذا أثارت هذه النتائج إلى تحسن مستوى أدائها بعد التدريب معنى ذلك أنها نجحت في تدريبهم.

### . وظيفة تقييم الوظائف:

- تمتد وظيفة التعويضات بمعايير تحديد الرواتب والأجر، ذلك لأن التقييم يوضح مدى أهمية وصعوبة هذه الوظائف، حيث من خلالها توفر العدالة والموضوعية في دفع الرواتب والأجور

والمكافآت المالية.

يتضح من الاستعراض القائمة بين وظائف إدار رية  
بك والتفاعل والتكامل القائم بين وظائف إدار البشرية وهذا ما يجعل منها نظاماً  
متكاملاً ذو اعتمادية متبادلة في مكوناته.

### : وظيفة الموارد البشرية في مجتمع المعرفة

ر الأدبيات والأبحاث الاقتصادية تتناول كلا من المفهومين الاقتصاد المع  
للتمييز بينهما، وعلى هذا كان ولا بد من تبيان هذا ال  
ييز بينهم.

:

:

#### 1. ظهور مجتمع المعلومات

أما الأسباب التي أدت إلى ظهور مجتمع المعلومات فيمكن تلخيصها طورين:<sup>1</sup>

.

فقد بدأ الأمر بالاعتماد في المجتمع الزراعي على الموارد الأولية والطاقة الطبيعية، وفي المرحلة  
التالية مرحلة المجتمع الصناعي أصبح الاعتماد على  
فإنه يعتمد في تط بصفة أساسية على المعلومات والشبكات.

1 عليان ر.م، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2008 .301

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واضح في النمو

التكنولوجيا	التكنولوجيا مذبداية الق	(2-1): أهم
	يات الكهربية	1800
	البخارية	1814
	الكهربائي	1821
	التلغراف الكهربائي	1837
	الهاتف	1976
	(Turbine à vapeur) التربين	1889
	السيارة	1893
		1903
		1928
	(Turbo réacteur)	1930
		1935
	أول الحاسبات الالكترونية	1946
	الترانزستور (Transistor)	1947
	اختراع وتحسين الليزر (Laser)	1953-1964
أمريكية	بين	ظهر بدايات الأنترنت انطلاقا من شبكة حاسبات لامركزية
		ظهر فكرة العنكبوتية (World Wide Web)
		انتشار الهاتف النقال (Téléphone mobile)
		النانو تكنولوجيا (Nanotechnologies)
		2010

المرجع: حديد ن.، "تكنولوجيا الإنترنت وتأهيد" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير ،  
 التسيير ، شهادة دك  
 2007/2006 20.

بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم يعد الاهتمام فقط وتخزين وتوزيع الطاقة وجه الاهتمام خاصة إلى وتخزين وتوزيع المعلومات<sup>1</sup> ورها في هذا العصر مر بط بمدى قدرتها في صنع المعلومة وتوطينها إلكترونيا وتضاعفت بصورة خيالية في مدة قصيرة وبمعدلات هائلة لتشكل جديدا وحيث الثورة الرقمية أصبحت عنوان الاقتصاد العالمي الجديد، فان على المنظمات التقليدية اللحاق مية تتسع وتتفاقم.

يمكن تعري الرقمية بأنها الفجوة التي خلفتها ثورة المعلومات والاتصالات بين الدول المتقدمة والنامية، وتقاس بدرجة توافر ي يستند تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودرجة الارتباط بشبكة الانترنت باعتبارها شبكة المعلومات العالمية، وتعد التجارة الإلكترونية أهم الجديد<sup>2</sup>

مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تقسيم

:

- مجتمعات مشاركة، وهي التي يمكنها أن القيام بإنتاج لتكنولوجيا الجديدة مجال
- مجتمعات متصلة، وهي التي تستطيع التواصل مع العالم من خلال تكنولوجيا المعلومات
- مجتمعات معزولة أو مهمشة، وهي التي لا يمكن أن تقوم بأي دو في مجال تكنولوجيا

<sup>1</sup> Bouadjimi D., « La société de l'information et son impact sur les pays en développement », Alger, 2009, p10.

<sup>2</sup> جودة الخدمات الإلكترونية لمنظمات الاعمال في ظل العولمة

## 2. تعريف مجتمع المعلومات

هناك العديد من التعريفات لمجتمع المعلوم ومن ضمن التعريفات التي :

**التعريف الأول:** "مجتمع المعلومات مفهوم ي

مجتمع حيث  
أشكالها اتسا هي القوة الدافعة والمسيطر يذ هذا  
المعلومات أو جمعها أو اختزانها أو معالجتها أو تو يعها".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل لبنية التحتية

له، وتمثل المعلومات موار هامة له والاتصال النشاط يسي له".<sup>2</sup>

يركز **التعريف الأول** على كون مجتمع المعلومات المجتمع الذي يلي المجتمع الصناعي حيث يتميز

بهذا المجتمع الحصول على المعلومات أكانت بسيطة،

الاقتصادية وغيرها، وهذا ما يمكن قراراتهم

الشخصية على معلومات دقيقة، إضافة لذلك للتعريف

على تكنولوجيا المعلومات فيها،

المعلومات يهتم " وجودة وسرعة المعلومة حيث تصبح هذه الاخير

ها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعامة للأنشطة البشرية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الهاشمي ع. . . " المنهج والاقتصاد المعرفي"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007 .249

<sup>2</sup> قلش ع.ل.، " سياسات التنمية البشرية و دورها في تهيئة المجتمعات العربية لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة"، ملتقى الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، القاهرة، ديسمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص317.

<sup>3</sup> Baslé M., Pénard T., « e Europe la société européenne de l'information en 2010 », paris, Edition Economica , 2002, p 359

3.

يمكن القول إن هناك ثلاث خصائص رئيسية أساسية نتحكم<sup>1</sup>:

**الخاصية الأولى:** اقتصادي، حيث تعمل المؤسسات والشركات استغلال المعلومات والانتفاع بها في زيادة كفاءتها.

**الخاصية الثانية:** هي الاستخدام اللامتناهي للمعلومات بين الجمهور العام، يستخدم الناس أنشطتهم كمستهلكين، وهم يستخدمون المعلومات أيضا كمواطنين لممارسة حقوقهم ومسئولياتهم، وبهذا فإن المعلومات عنصر لا عنه الحياة اليومية لأي

**الخاصية الثالثة:** هي ظهور قطاع المعلومات، فمع ظهور الألفية الثالثة ظهر ما يسمى بالثورة المعلوماتية التي أساسها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبعد أن كان النشاط الاقتصادي يقسم الماضي إلى ثلاثة قطاعات: الزراعة، الصناعة، الخدمات، أضيف إليها قطاعا بعا هو قطاع المعلومات الذي يتكون من المؤسسات كلاً من القطاعين العام الخاص، تلك التي تنتج المحتوى المعلوماتي أو الملكية الفكرية، وتلك التي تقدم التسهيلات لتسليم المعلومات للمستهلكين وتلك التي تنتج الأجهزة. والبرامج التي تمكنها من معالجة المعلومات<sup>2</sup>.

كان عالم الاقتصاد الشهير فرترز ما كلوب هو أول من وضع تعريفاً تحدينا مناسباً لمه كتابه عن إنتاج وتوزيع المعرفة بالولايات المتحدة لأمركية حيث استخدم مصطلح لعاملون بالمعرفة والقائمين بهذه المهنة هم الذين يخلقون ينتجون معرفة جديدة يقومون بتوصيل المعرفة لموجودة للأخرين، وهؤلاء يضمون العلماء المهندسين والمدرسين والإداريين

<sup>1</sup> "، ملتقى الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، القاهرة، ديسمبر 2006 العربية

<sup>2</sup> التنمية الإدارية، 2007، 8.

القائمين بالأعمال الكتابية ولبيع وغيرهم، وقد إلى قطاع المعلومات على اعتباره أنه صناعات  
1"

ثانياً:

## 1. تعريف

**التعريف الأول :** هو مجتمع ما بعد الصناعي وما قبل المعرفي، وهو مجتمع الثورة المعلوماتية والعصر المعلوماتي، وهو المجتمع الرقمي الناتج تيار العولمة والذي يختم بوضع السياسات والخطط والبرامج الاستراتيجية التي تهدف الأداء بمجتمعاتها على أساس معلوماتي منطور قنيات المعلومات والاتصالات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، والقضاء على أمية التعامل مع الحاسبات الالكترونية والتقنيات الرقمية والأمية المعلوماتية والأمية الرقمية التي تشمل كافة مظاهر التعامل والاستخدام للتقنية وتطبيقاتها في حياة".<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** "مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يحسن تسييد

اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، وكذلك هو ذلك المجتمع الذي ينتج ويستهلك ووظف  
لمعرفة خلفيات أنواعها، ليس

كله"<sup>3</sup>

**التعريف الأول** وفي عالم سريع التغير وفي عصر تهيمن فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكون المعرفة هي السلاح الأقوى لمجتمعات هذا العصر التي تعرف بمجتمعات حيث تسعى هذه المجتمعات لاستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقضاء على الأمية المعلوماتية والرقمية ، ويضيف **التعريف الثاني** تميز مجتمعات المعرفة بقدرتها على إنتا

<sup>1</sup> عليان ر.م.، "اقتصاد المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 170.  
<sup>2</sup> التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المعلومات (دراسة تخطيطية في الاسس والمعايير للرؤية والرسالة في المجتمع المعرفة) مجلة دراسات المعلومات ( ) 2009  
[www.informationstudies.net](http://www.informationstudies.net)  
<sup>3</sup> الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات حديثة) عالم الكتب الحديث 2009 95

المعرفة وتوظيفها بكفاءة في جميع نشاطاتها بمستوى الإنسان وإيصاله إلى مرحلة الكفاءة، وفهم معادلات الحياة واستعمالها لبناء مجتمع أفضل، فالمعرفة هي السبيل وحيد هذه الغاية، وهي في حد ذاتها الأداة المحركة للعنصر البشري لتحقيق حريته قيمته، وتحوله

## 2.

يجب استغلالها كما ينبغي ومن أهم هذه ا

يلي:

### 1.

إذ تعتبر المعلومة في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسية والمصدر الرئيسي لقيمة فرص العمل وترشيد الاقتصاد، وهذا يعني أن المجتمع الذي ينتد ويستعملها في مختلف شرايين اقتصاده ونشاطاته المختلفة، هو المجتمع الذي يستطيع أن يناف وي فرض نفسه.

### 2.

إذ أن مجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات، وهذا يعني كذلك ضرورة الاهتمام بالوسائط الإعلامية والمعلوماتية وتكييفها وتطويرها حسب الظروف الموضوعية لكل مجتمع سواء فيما يتعلق بالعتاد أو البرمجيات، كما يعني البعد التكنولوجي لثروة المعلومات توفير البنية اللازمة من وسائل اتصال وتكنولوجيا الاتصالات وجعلها في متناول الجميع.

3.

إذ يعني مجتمع المعرفة سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع زيادة مستوى الوعي بتكنولوجيا المعلومات وأهمية المعلومة ودورها في الحياة اليومية للإنسان، والمجتمع هنا مطالب بتوفير الوسائط والمعلومات الضرورية من حيث الكم والكيف ومعدل لتطويع للفرد.

4.

إذ يعني مجتمع المعرفة إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة والاهتمام بالقدرات الإبداعية لأشخاص وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع والعدالة في توزيع العلم والمعرفة والخدمات بين الطبقات المختلفة في المجتمع، كما يعني نشر الوعي والثقافة في الحياة اليومية

#### 5. البعد السياسي

إذ يعني مجتمع المعرفة إشراك الجماهير في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وعقلانية أي مبنية على استعمال المعلومة، وهذا بطبيعة الحال لا يحدث إلا بتوسيع حرية تداول المعلومات وتوفير مناخ سياسي مبني على الديمقراطية والعدالة والمساواة وقحام الجماهير في عملية اتخاذ القرارات و لمشاركة السياسية الفعالة.

مجتمع المعرفة لا يقتصر على إنتاج المعلومة وتداولها، وإنما يحتاج إلى

وينتج هذه المعلومة ويستغلها في المجال الصحيح. مما يتطلب إيجاد محيط ثقافي وسياسي يؤمن ودورها في الحياة اليومية .

:

:

**التعريف الأول:** يدور حول الحصول على فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري كهدف البحث

1"

يسعى اقتصاد المعرفة من خلال التعريف الأول للتعامل مع رأس المال المعرفي لإنتاج السلعة المعرفية وتسويقها عبر وسائل الاتصال الحديثة بهدف ا ء في جميع النشاطات. التعريف الثاني: الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد التي فيه المعرفة الجزء الأعظم في القيمة في هذا الاقتصاد مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق ومعنى ذلك أيضا النمو يزداد بزيادة هذا المكون هذا النوع من الاقتصاد إنما ينهض على أكتاف تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها المنصة التي منها ينطلق هذا المفهوم"<sup>2</sup>.

يهدف اقتصاد المعرفة لإيجاد المعرفة الجديدة التي تمكن من إيجاد طرق وأساليب تنافسية في عمليتي الإنتاج والتسويق وتعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إعطاء صفة المادية

**التعريف الثالث:** هو قبل كل صيرورة مستمرة، أنه

لتشكل والتكون، فالاقتصاد المعرفي على خلاف الاقتصاديات الأخرى لا يعتمد على نمط معين لوسائل الإنتاج ولا يرتبط بفئة محددة من قوى الإنتاج، إنه اقتصاد يعتمد بالدرجة

"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008، 14. 38.

1 الشمري هـ، الليثي. " 2 الهاشمي ع.ر

الأولى على العقل وليس الآلة، المعرفية وليس والأصول الطبيعية<sup>1</sup>.

من خلال التعريف الثالث الموجودات غير الملموسة أصبحت أكثر أهمية مقارنة مع الموجودات المادية الأخرى الملموسة بالنسبة للوحدات الاقتصادية حيث يسعى هذا للاستثمار هذه ت الفريدة من نوعها.

يميل الاقتصاد الطريقة التي يستخدم الناس فيها الموارد لإشباع رغباتهم وهذا التعريف البسيط يعطي جميع الأدوات لتحليل أي اقتصاد، يتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية هي: الموارد والإشباع والرغبات، فالم الأساسيان في الاقتصاد المال البشري والمالي إضافة للمستوى التكنولوجي، أما الأدوات الأساسية فهي: أولاً معرفة ما تريد إنجازه (الاستراتيجية) وثانياً كيف ستقوم بذلك (التنظيم)، والرغبات ما هي إلا رغبات السد التي يتم تلبيتها من السلع والخدمات القائمة على المعرفة تميز غيرها أنها

يهتم بما يلي:

➤ إنتاج المعرفة: تشتمل على الابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين

➤ : ومتنوع التطبيقات

المكونات الأساسية التالية:2

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تضم صناعة البرمجيات، صناعة عتاد الحاسوب، صناعة الوسائط الهية المتعددة، وخدمات تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المحتوى.

- الصناعات كثيفة المعرفة.

- صناعة الخدمات كثيفة الـ

1 ياسين س. " (المفاهيم، النظم، التقنيات)", الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، 314.

336.

2

كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي بلا شك تميز هذا الاقتصاد من غيرها الاقتصادية التقليدية، منها أنه يعتمد بصفة أساسية على استخدام الأفكار بدلا من استخدام القدرات المادية، وعلى تطبيق لتكنولوجيات بدلا من تحول المواد الخام واستخدام العمالة الرخيصة، كما أن دورة الإنتاج في ظل هذا الاقتصاد أقصر والحاجة إلى الابتكار أكبر.<sup>1</sup>

لا يعتمد العناصر التقليدية للإنتاج من (

) بل تحول إلى توليفة جديدة من المعلومات، المعرفة، وقوة الابتكار والإبداع العقلي، آخر تحول الاقتصاد من المادة إلى المعرفة وهجرة القيمة من العناصر المادية لمزيج المنتج أو الخدمة إلى سلسلة قيمة مضافة للمعلومات.

أما التداخل بين فإن جانبا من تفسير يعود إلى صعوبة التمييز في حالات عديدة بين المعلومات والمعرفة والتشابه والتداخل بين عناصر المنتج المعلوماتي والمنتج المعرفي، فالاقتصاد المعلومات يقوم على استخدام المعلومات وتحويلها إلى برمجيات وهذا ما ينطبق على المعرفة الصحيحة، في حين اقتصاد المعرفة يتسع ليشمل المعرفة الصريحة القياسية التي يسهل تخزينها واسترجاعها واستخدامها من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والضمنية التي هي القسم الأكبر من مع الأفراد .

هناك مجموعة من السمات التي يتميز بها الاقتصاد ابي التي يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

1. الاعتماد: بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها الذي يميز الاقتصاد المعرفي بما فيها من استخدام واسع للبحوث والدراسات التطبيقية التي يقوم بها خبراء ذو كفاءات.
2. الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة والمدربة على التقنيات الجديدة، وهؤلاء

"-

- دراسة حالة المشروعات الصغيرة

1 الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة، القاهرة، ديسمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007 39.

2 ، الليثي ن.، مرجع سبق ذكر

العمال يملكون المعرفة ويبتكرون الأفكار وينقلونها إلكترونياً على شكل منتجات غير ملموسة يتميزون بميزة خاصة في الاقتصاد المعرفي، حيث بإمكانهم النفاذ في أي وقت إلى الكميات غير محدودة من المعلومات التي تشكل المواد الأولية لخلق وبنق هؤلاء إلى أربع فئات فرعية:

- (منشئي المعلومات وجامعيها).
- مجهزي المعلومات (يستقبلون المعلومات ويستخدمونها).
- (ينقلون المعلومات من المنشأ إلى المتلقي).

3.

المعرفية

4. اعتماد التعلم والتدريب اللذان يضمنان للعاملين مستويات عالية من التدريب ومواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.

5. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توظيفاً يتسم بالفعالية لما له من تأثير مجريات الاقتصاد بشكل خاص والحياة الاجتماعية بشكل عام.

6. تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية لما لهذه العمليات من صدى كبير في التأثير على خطى التقدم في مجالات المعرفة والبحث عن طرق جديدة وبديلة لسي العمليات الاقتصادية، كذلك زيادة حجم الإنفاق على البحث والتطوير لماله من أهمية كبيرة في سير عملية .

7. لمعرفة كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبرتهم وكفاءاتهم وهذا ما يدفع العديد من أصحاب الكفاءات والخبرات إلى العمل بشكل مستمر من أجل تطوير إمكاناتهم ما ينعكس في النهاية على مدخلاتهم.

ثانياً: الاقتصاد المبني على المعرفة

يهتم الاتصال المعرفي بإنتاج وصناعة لمعرفة وبالبحث والتطوير وعدد براءات  
حين  
لمعرفة ينبع  
تكنولوجيا

والعمل على تطبيقها الأنشطة الإنتاجية، فهو يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد  
أنه يعتمد على تطبيق الاقتصاد مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية  
يهكن أن نطلق عليه المجتمع المعرفي، من خلال تكنولوجيا المعلومات لتشخيص الأ  
بعد، إجراء العمليات الجراحية  
الاتصال مبنياً على<sup>1</sup>.

الاستفادة من منجزات الثروة العلمية التكنولوجية وتسخيرها في  
جديدة، يعني الوصول إلى مرحلة الا  
ما يمكن تسميته بمرحلة ما ب  
إلى إنتاج المعرفة من ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين  
المعرفة فهي .

هذا الاقتصاد مساحة أكبر مما  
المعرفة قديماً تستخدم تحويل الموارد المتاحة  
حدود ضيقة، أما الآن  
هذا النوع من الاقتصاد لم يعد هناك حدود لدور المعرفة تحويل هذه الموارد المتاحة فقط بل  
أنها أصبحت تؤدي دور في التسويق.

تتعاظم أهمية المع  
القرن الحادي والعشرين بعصر الاقتصاد  
تنمية واستدامة كافة ق

هذا التوجه الاقتصاد من قيامه  
السلع والخدمات المبنية  
حيث ملايين المرات بعكس السلع المادية التي يج  
أن تنتج كل مرة، هذا التغير يجعل أرباح الدول التي تنتج المعرفة أرباحاً خيالية.

فالالاقتصاد العالمي يتجه أكثر من أي وقت مضى في تاريخ البشر إلى اقتصاد مبني على تكنولوجيا العنصر المعني الأهم في عملية التنمية الاقتصادية عية.

المطلب الثالث: إدارة المورد البشرية بالمعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

1. ماهية المعرفة ونواعها وسماتها وهميتها

. ماهية المعرفة

و مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات العلاقة المباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة، وكما يلي:

البيانات والتي تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها وجمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث ، والتي يتم تمثيلها بأرقام، أو كلمات أو أشكال، أو صور، أو رموز، وبحيث تتاح إمكانية الاستفادة منها، وينبغي أن توفر في عملية جمع البيانات الدقة والوضوح في التمثيل ع

يتم التوصل إليها من خلال تجميع البيانات وتسجيلها وتصنيفها وتخزينها استرجاعها تحول البيانات إلى معلومات باستخدام تشغيل البيانات<sup>1</sup> يدويا آليا، " مجموعة البيانات التي تنظيها"<sup>2</sup> يتم استنباطها من البيانات وبالشكل الذي

<sup>1</sup> ر.س.ع، الدخيل الله خ . "مقدمة للتقنيات المعاصرة في عصر المعلومات"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2006 .53  
<sup>2</sup> Mattelart.A, « Histoire de la société de l'information », paris, édition La découverte, 2001, p 42

يوفر قدر من اليقين ويقلل عدم التأكد، وبما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، فالمعلومات تمثل المعنى الذي تحمله الرموز والعلامات، والكلمات، والأشكال والصور التي تتضمنها البيانات.

"الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان والتي

توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات"<sup>1</sup> "المعرفة هي

التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها"<sup>2</sup> "إن كانت التكنولوجيا هي المحد

هي وقود هذا وهذا المحرك يتلقى كل يوم غذاء أفضل

"<sup>3</sup>

(9-1) : تصوير للعلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة له.



المرجع: الزيادات م.ع، "اتجاهات معاصر في"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، 184.

1 " الطبعة الأولى، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2007، 9.  
2 " دار المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، 198.  
3 " إدارة وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، 137.

هي أكثر من المعلومات ومرحلة أعلى منها، كما هو أكثر من البيانات ومرحلة أعلى منها، ومن ثم فإن البيانات تتيح المعلومات، والمعلومات تتيح حيث ينتج عن معالجة البيانات المعلومات وحسن فهم واستيعاب المعلومات ينتج ار تطبيقها الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي " مهارة الفرد ومعرفة المتخصص مجال معين على مدى زمن طويل بدورها إلى التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشدا نية "1

يمكن عديدة من بينها:2

#### ➤ المعرفة الضمنية

غير الظاهرة وهي المعرفة التي متضمنة في شخاص من تتوفر لديه هذه المعرفة والتي تختزنها عقولهم، وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم.

#### ➤ المعرفة الظاهرة

هي معرفة التي يتمكن لفرد من التعبير عنها للاتصال مرئية أو سمعية"3 كما تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد هذه على تقرير، أو من خلال تخزينها في الحاسب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين وبذلك للتخزين والنشر والانتقال والتوزيع وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات لحالات واقعية.

<sup>1</sup> عليان إدارة الخطيب، "

57. الحديث 2009 7

<sup>3</sup> Bukowist W., Williams R., « Gestion des connaissances en action », paris, édition les Echos, 2000, p3.

تتسم المعرفة بالعديد من السمات كونها "غير مادية غير ملموسة، وكونها تتعرض للتغيير المستمر، أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها، وأن هي نتاج التعلم، والخبرة، وكذلك فإنها تراكمية، أنها تتجدد بها، وكذلك تتسم بأن البائع لها لا يخسرها، والمشتري لا يشتريها أكثر من مرة، استخدامها من قبله مرات عديدة لأنها لا تستهلك عند الاستخدام وأن المشتري لها قد يجهل قيمتها قبل امتلاكها، وأنها سريعة غير، وتكاليف تجديدها قد تكون<sup>1</sup>.

### . أهمية المعرفة

تبرز الأهمية للمعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة لتكنولوجيا، واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات نشاطاته، الذي يتم فيما يلي:

- الزيادة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة
- تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات بالمعرفة والتي ينجم عنها تكويد رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير وما ينجم عنها من زيادة في نتائج المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه
- الزيادة المستمرة في المنظمات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، وإنتاجا، واستخداما، والتي تمثلها منظمات المعلومات والاتصالات، والبرمجيات، والبحوث وغيرها.
- اقتصاديا هاما وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.

2. مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها

. مفهوم إدارة المعرفة<sup>1</sup>

تهتم باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة تركز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية<sup>2</sup>.

يمكن ممانلة هذا المفهوم بحقل ومفهوم إدارة المعلومات فإذا كان من الواجب بناء وتطوير

المعرفة إدارة مواد المعرفة المتاحة مع التركيز على الجزء الأهم من هذه الموارد وهو رأس المال المعرفي الذي يعتبر مورد لإنتاج المعرفة الجديدة وابتكار وسائل النهوض بالمجتمع والاقتصاد والحياة الإنسانية.

المعرفة "هي اكتساب واستخدام الموارد لخلق وتكوين بيئة، تكون فيها المعلومات في متناول الأفراد، يمكن لهم فيها من استخدام، تقاسم وتطوير معارفهم، ويصبحون فيها مشجعين لاستخدام معارفهم لصالح المنظمة"<sup>3</sup> وبالتالي قيام إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المنظمة لها من خلال تسهيل تداول المعلومات والعمل في وسط تسوده الشفافية، فالمعلومات تبقى

إدارة المعرفة مفهوم معقد ومتعدد المستويات والأوجه وبالتالي فإن من غير الممكن تصور

"4.

على التعريف الثاني متعددة المستويات فهي ليست وظيفة إدارية مستقلة عن بقية الأنشطة التنظيمية، لأن إدارة المعرفة هي حزمة من الأنشطة والعمليات

<sup>1</sup> Knowledge Management

<sup>2</sup> ياسين س.غ

<sup>3</sup> خليل، تقييم أنشطة إدار المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-

<sup>4</sup> ياسين س.غ، مرجع سبق ذكره

التنظيمية المتنوعة العابرة-للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة لجديدة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقدرة- رية

"هي مجموع أساليب المنظمة والتكنولوجيات التي تهدف إلى إنشاء، جمع، تنظيم، تخزين، نشر،<sup>1</sup> يل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة واتخاذ<sup>2</sup>، ومن خلال هذا التعريف لإدارة المعرفة يتضح وبوضوح أنشطة أو عمليات

هي من أصول المنظمة فإن من مهام إدارة المعرفة استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، الاستثمار أصول المعرفة يتضمن توليد المعرفة وإضافة قيمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تخزين وتوزيعها لتكون جديدة وتطويرها واستخدامها.

تعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات وحقول التكنولوجيا والتكنولوجيا المعلومات ه القوى الأساسية التي تدفع الأمام فهي تير من طريقة توليد، توزيع<sup>3</sup>، فالحلول التي تقدمها هي لإ توليفة متكاملة من الناحية البشرية والتكنولوجية.

<sup>1</sup> Humeau N., Op.cit., p51.

[ ] 2008

التعليم العالي" (www.informationstudies.net)، (أطلع عليه في 30 2010) 100

<sup>2</sup> معابعه ع.س.

<sup>3</sup> Bukowitz .,Williams R., Op.cit., p3

هي نتيجة "الإرادة الاستراتيجية" يترجم  
قيمة مضافة نوعية هيئة، هذه القيمة المضافة تجد حيويتها من خلال تعميم تجربة كل  
بالمنظمة، حيث تصبح هذه الأخير  
الأساسية للنم "1.

### . أهداف إدارة

- تهدف إلى تحقيق 2:
- من مصادرها و تخزينها استعمالها.
  - كالات التي تواجه المنظمة.
  - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فر الآخرين.
  - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  - إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
  - بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطورها والتنافس من خلال الذكاء
  - التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهر عظيم العوائد من الملكية الفكرية باستخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة
  - تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
  - تعمل على جمع الأفكار الذكية في الميدان، وتسهم في نشر أفضل
  - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم اله دف والتكيف والتعقيد البيئي والتنظيم

<sup>1</sup> Buck J., « Le management des connaissances », deuxième tirage, paris, édition d'organisation, 2000, p 49.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005 43 44.

<sup>2</sup> الكبيسي ص.د.، -

ثانياً: مفهوم البشرية بالمعرفة

" الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدر  
بم مخرجات من المو البشري المتميز المتصف بالقد ت والمهارات المناسبة لاحتياجا  
، كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها وائلها وعملياتها بما يحقق لها  
ت متعالية للوفاء بالطلب المتوقع البشرية المتميزة زمنية "1  
إدارة الموارد البشرية

ركيبة المجتمع، وتعمل على تطور استراتيجياتها وخطتها  
وبزمجها وكافة فعالياتها بما يواكب تلك "2

البشرية بالمعرفة يلي:

- هو أهم الأصول التي تتعامل معها .
- يم س المال الحقيقي للمنظمة.
- يرغب مسئولية عمله.
- تمكين الفر وقصد به " العاملين "4، هذا من خلال إعطاء  
الصلاحيات والمعلومات .
- استخدام تقنية المعلومات لربط فر العمل وتمكين العاملين

فيما يلي مقارنة بين البشريتين التقليدية والبشرية بالمعرفة من خلال :

(3-1): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية ودار الموارد البشرية بالمعرفة.

البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
1. تهتم بعقل الانسان ومعارفه	1. تهتم بالبناء المادي لانسان
2. تركز على الأداء الفكري والذهني	2. تركز على الأداء الآلي لمهام
3. تسعى لاستخلاصه المعرفة الكامنة	3. لا تتطلب فكر الانسان ومعارفه
4. تطبق مبدأ وتقنيات التمكين	4. لا تطبق مفهوم التمكين
5. تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في	5. تركز على العناصر المادية في محيط
6. تركز على استخدام الحوافز المعنوية	6. تركز على استخدام الحوافز المالية
الصلاحيات	7. تركز على تنمية مهارة وقدرات الفرد
7. تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات	8.
8. تنمية العمل الجماعي	9. تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد
9. تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج	

: . إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

بين البشرية التقليدية و البشرية

يتضح اهتمام الموارد البشرية التقليدية بتسيير شؤون الموارد البشرية للمنظمة مهما كانت قدرتهم، واهتمامها بهذه الموارد يمكن النظر إليها من خلال وظائف إدارة البشرية فهي لا تهتم بتوليد وتداول واستثمار الأصول البشرية تمتلكها، أما المفهوم الأهم البشرية هو

الموارد البشرية بدلة من التغييرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق للتسمية، ومع التطير العلمي لتوجه إلى العنصر البشر خاصة، أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين البشري ولذلك امتد دور إدارة الموارد البشرية وظهرت وظ أخرى غير تقليدية من أهمها جنب العاملين واختيارهم والحفاظ عليهم... وبدأت تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه البشرية نحو الأداء الأعلى.

تزايدت أهمية الموارد البشرية في الاقتصاد المعني وذلك سواء بتوليد التكنولوجيا المتقدمة، أو بتحقيق استخدام كفا لهذه التكنولوجيا، مما يضمن الوصول إلى أفضل درجة ممكنة من الإنتاج، مما يحقق

بظهر الاقتصاد عالم الاقتصاد ظهر مفاهيم جديدة منها إدار . وهذه البشرية توفير موارد بشرية مبدعة وقادر على توليد المعاد تبادلها مع الآخرين مما يتطلب امتلاك القدر على استخدام المعلومات وتجسيد خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم رفية والعلمية والعملية من خلال الكفاءة والفعالية في استخدام أو استغلال تكنولوجيا

تطويع وظيفية إدارة الموارد البشرية لمواءمة

تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات

## : تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا

: ❖

لقد تعاضم في الوقت الحالي اعتماد المنظمات على التكنولوجيات بكل أنواعها حتى أصبحت ملحة من الضروريات العصر خاصة بالمقارنة مع دورها الفاعل في مختلف الميادين الاجتماعية' الاقتصادية التفاضية السياسية ..... الخ وكلما زادت الحاجة المنظمات للتكنولوجيا كلما زادت استمراريتها واستحداثها و بالتالي تطورها ومع تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات و استغلالها في أداء وظائف المنظمة زادت أهمية تكنولوجيات المعلومات والاتصالات حتى صارت على ماهي عليه الان فتزايد ذلك التسابق المنظمات على اختلافها من أجل مسايرة و اقتناء احدث ما توصل اليه التقدم في هذا المجال باعتباره حيازة تكنولوجيا المعلومات حاليا يمثل سرعة التكيف مع التطورات البيئية وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق

استفادت المنظمات كثيرا من التكنولوجيا المعلومات والاتصالات والياتها في تحسين أدائها وإنتاجياتها وممارسات جديدة و احدث تغيرات في وظائفها حيث تشعب استخدام كلمة الإلكتروني في منظمات هذا العصر الحديث عن التجارة الإلكترونية. التسويد الإلكتروني الى انتشار العدوة الوظيفية غدارة الموارد البشرية وأطلق عليها الإلكترونية للموارد البشرية الذي يصور تطويع غدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا والاتصالات و عليه يتم التطرق في هذا

تالية:

: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

: مفهوم الإدارة الإلكترونية

: إسهامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل وظيفة غدارة الموارد

البشرية

### : الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

انتشر استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل و زيادة كفاءة الأعمال و سرعتها، و بتطور ذلك الانتشار و بزيادة المعلومات و البيانات بين الوحدات المكونة للمنظمة أو بين المنظمات بعضها البعض.

هذا الكم الهائل من البيانات المراد نقيه من وحدة أو منظمة أدى لتطور الاتصالات بين الحاسبات كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من حاسب الى آخر و أصبح المعلومات و البرامج أمر يسير .

### : مفهوم التكنولوجيا

### : تعريف التكنولوجيا

" ولوجيا "مجموعة المعارف و الخبرا المادية و التنظيمية الإدارية، التي يستخدمها الانسان في أداء عمل ما، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية الحاجات المادية والمعنوية على مستوى الفرد و المجتمع".<sup>1</sup>

تسعى التكنولوجيا عموما الى تحويل الموارد الأولية الى سلع جاهزة من خلال الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات و كل ما له علاقة بهذا التحويل، كما تعمل تكنولوجيا على تحقيق غايات اقتصادية من خلال توفير كل الممارسات، الطرق، الأساليب، القواعد، المعارف

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 18

العلمية، لتسيير تصميم المنتجات و الإنتاج، و تطوير طرق التسيير أو نظم معلومات

2.

### ثانياً: أهمية التكنولوجيا

تبرز أهمية التكنولوجيا في التنمية من اسهامها فيما يلي:<sup>3</sup>

1. زيادة القدر المتاح من الموارد الطبيعية الموجودة عن طريق اكتشاف و اضافة موارد جديدة.
2. إضافة استخدامات جديدة للموارد الاقتصادية، تسمح بزيادة القيمة الاقتصادية للموارد.
3. زيادة إنتاجية الموارد الموجودة، أي تحقيق الاقتصاد في استخدام الموارد العمليات الإنتاجية.
4. اكتشاف طرق و وسائل انتاج جديدة و من خلال تطور التكنولوجيا و بالشكل الذي يتيح زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، إضافة الى تقليل الكلفة بتحقيق الكفاءة.

عندما تتبنى منظمة تكنولوجيا معينة لا بد لها من مراعاة:<sup>4</sup>

- تكلفتها القاعدية.
- ل العاملين إزاء هذه التكنولوجيا.
- التدريب الازم لها.
- المنافع المنتظرة منها.

<sup>2</sup> Alain c, Jea-Marc p, « Le management à l'épreuve des changement technologiques », paris, édition d'organisation, 2002, p16.

<sup>3</sup> خلف ف، "اقتصاد المعرفة"، الطبعة الأولى، الأردن، عالم الكتاب الحديث، 2017، صص 147، 148.

<sup>4</sup> Gillespie A, traduit et adapté par Ben salah M, Rigobert M, p123.

: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

لم تحظ تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كغيرها من المصطلحات الجديدة خاصة مع ظهور الاقتصاد المعرفي بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعريفات و تنوعت تبعاً رؤية واحد لها.

**التعريف الأول:** تكنولوجيا المعلومات هي جزء المعدنية و اللينة و قاعدة بيانات الإدارية و غيرها من التكنولوجيا التي تستخدم من أجل تخزين البيانات و توفيرها للمنظمة بشكلين كفاءة وفعالية متخذ القرار في كل مرحلة من

5.

من خلال هذا التعريف يتضح ان مصطلح تكنولوجيا المعلومات هي  
التي تستخدم من أجل تخزين البيانات و توفيرها للمنظمة بشكل معلومات تستخدم في اتخاذ

**التعريف الثاني:** يقصد بتكنولوجيا المعلومات بأنها ت  
المعلومات و تسويقها وتخزينها و استرجاعها و عرضها و توزيعها من خلال الاستخدام

<sup>5</sup> المغربي ك.م، "الإدارة: أصالة المبادئ و الأسس ووظائف المشأة مع الحدائة و تحديات القرن الحادي و العشرين"، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر، 2007، ص524.

المشترك للحاسبات الالكترونية و نظم الاتصالات الحديثة، و أنها باختصار العلم الجديد لـ  
و تخزين و استرجاع و بث المعلومات آليا<sup>6</sup>

يتوسع تعريف تكنولوجيا المعلومات في التعريف الثاني حيث ليس الهدف من تكنولوجيا  
المعلومات توليد المعلومات و حسب، و انما حيازة المعلومات و تسويقها و تخزينها  
و استرجاعها و رضاها و توزيعها بفضل تكنولوجيا الاتصالات.

### ثانيا: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات والاقتصاد المعرفي

إذا كان الاقتصاد الذي يعرف الآن بالاقتصاد التقليدي لتفسير العلاقات  
الصناعية، إذا يعتقد في العملية التنافسية و في ظل وجود العوامل التقليدية (العمل و راس  
المال) تكمن كل دوافع النمو و التقدم، فان تكنولوجيا المعلومات سمحت ببناء اقتصاد قائم على

المعنى المتضمن لاقتصاد المعرفة هو انه ليس من طريقة النمو و التقدم سوى جعل التعليم  
و إنتاج المعرفة من الأساسيات المهمة، و تعتمد قدرة أي بلد على الاستفادة من اقتصاد المعرفة  
على مدى السرعة التي يمكن من خلالها استخدام التكنولوجيا الحديثة للوصول  
الشاملة و استخدامها للاتصال مع الآخرين .

<sup>6</sup> الناييف س، عبد العال ع، "تطوير نظم المعلومات التربوية و الإدارية بنظام التعليم في الدول العربية"، مجلة العلوم الإنسانية، 2008، العدد 38، ص8.

و في هذا الصدد يشير العالم الاقتصادي دروكر الى أن مصدر القيمة الآن يتمثل بالمعرفة البشرية ، فاذا استخدمت في المجالات التي نعرف كيف ننجزها بشكل واضح نطلق عليها الإنتاجية، و اذا ما استخدمت المعرفة في المجالات التي تعد جديدة و مختلفة نطلق عليها "ابتكار"، و الآن بدأت المعرفة و تكنولوجيا المعلومات تحل محل رأس المال و الطاقة كموارد قادرة على زيادة الثروة ، و هنا يأتي دور رأس المال الفكري للمنظمة.

### : مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

تشمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فرعين أساسيين:<sup>7</sup>

#### - تشغيل المعلومات

يشمل هذا الفرع

انجاز عمليات التشغيل في المنظمات و تدعيم قدرة الادارة على اتخاذ القرارات، ويتمثل المحور المركزي لهذا الفرع في تطبيقات الاعلام الآلي بأشكاله المختلفة.

#### - نقل و إيصال المعلومات

يمثل هذا الفرع عملية نقل و إيصال المعلومات التي يتم تشغيلها بين المواقع المتباعدة الحواسيب أو بين الحواسيب ووحداتها الطرفية البعيدة وذلك باستخدام تسهيلات

<sup>7</sup> عبد الوهاب ب، بن التركي ز، "ماهية تكنولوجيايات الإعلام والاتصال بالنسبة للمؤسسة"، مجلة الباحث، 2010/2009، العدد7، ص 246.

أولاً: تشغيل المعلومات

يتم تشغيل الآلي لمعلومات عبر الحاسب بمعالجة المعلومات آلياً من خلال الخطوات الأساسية التالية:

- تخزين المعلومات؛

تعتبر معالجة المعلومات مرحلة من تشغيل المعلومات و تمتاز نظم معالجة المعلومات المرتبطة بالحاسوب بالمقارنة مع نظم المعلومات اليدوية بمجموعة من المزايا، و هذه المزايا هي:<sup>8</sup>

- السرعة: إحدى أكثر المزايا لاستخدام الحاسب هي السرعة، و تقاس سرعات الزمنية.

- الدقة: يعني الحاسب ينتج دائماً معلومات دقيقة خالية من الأخطاء، و مع ذلك تعتبر أخطاء الحاسب قليلة جداً بالمقارنة مع حجم البيانات الهائل الذي يتم معالجته.

- الاعتمادية: تعتبر الاعتمادية في المعالجة الالكترونية للمعلومات ذات العلاقة مع الثقة غير العادية في الحاسب، كما تسمح بالمراجعة الذاتية التي تضمن تشخيصاً لحالات

<sup>8</sup> السالحي ع.ع.ر، "تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الثانية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 85،86.

- الاقتصاد: المعالجة الالكترونية

بالمقارنة مع المعالجة اليدوية للمعلومات، وتستمر هذه الميزة في التكلفة مع استمرار التطور تكنولوجيا الحاسبات و التي أدت الى خفض التكلفة بصورة ملحوظة.

لهذه المزايا السالفة الذكر تم استبدال نظم المعالجة اليدوية للمعلومات بنظم المعالجة الالكترونية المرتبطة بالحاسب و زادت درجة الاعتماد على هذا النوع من النظم بتطور الحاسب الذي أصبح أكثر تلبية لمتطلبات معالجة المعلومات الضخمة و المتزايدة.

### ثانياً: إيصال المعلومات

يهدف نظام الاتصالات الى نقل المعلومات بشكل الكتروني عبر مسافات بعيدة و يتكون يقوم بتهيئة المعلومات و نقلها الى الوسط حيث ينقل المعلومات الى المستقبل و هو بدوره يقوم باستلام الإشارة و تحليلها و عرضها.

لا يمكن أن تتم عملية الاتصالات بين مختلف الحاسبات بدون أن تكون مرتبطة فيما بينها عن طريق ما يسمى بشبكة الحاسبات، و التي تعتبر أول نظ مع بعضها البعض بغرض الاستفادة من المعلومات الموجودة بها، و كذلك الربط بين مختلف مواردها، ذلك أن الشبكات قد وضعت مبدأ جديد و هو الاتصال بدلا من الانتقال.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> حديد ن. "تكنولوجيا الانترنت و تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي"، ص 58.

### : مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية<sup>10</sup> e-GRH

شهدت الحقبة الزمنية الحالية اتساع دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي بشكل حاسم إذ أصبح يطلق عليها الحقبة المعرفية عصر المعلومات و المعرفة و لقد ساد استعمال (e) مع عدة مفاهيم، الأعمال الإلكترونية (e-business)، التجارة الإلكترونية (e-commerce) التسويق الإلكتروني (e-marketing)، البنوك الإلكترونية (e-banking) الى غاية انتقال العدو لوظيفية إدارة الموارد البشرية التي أصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) ، و من خلال هذا المبحث سيتم تعريف ترونية لإدارة الموارد البشرية و متطلباتها المادية و البشرية.

### : تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

**التعريف الأول:** يعتبر التعلم الإلكتروني التعلم دون معلم، و التسوق الإلكتروني، البيع من دون بائع و الصريفة هي اختفاء المصرفي (الشخص)، و في نفس السياق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تجعل إدارة الموارد البشرية من دون مديريةية الموارد البشرية.<sup>11</sup>

**التعريف الثاني:** لكترونية للموارد البشرية منهجية إدارية جديدة تقوم على لاستيعاب و الاستخدام الوعي لتقنيات المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة و تنمية الموارد البشرية فهي نمط جديد من حيث الفكر و الممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، و يستوعب تكنولوجياته المتجددة، و يطبق آلياته الفاعلة و يستثمر

<sup>10</sup> E-GRH ou e-RH

<sup>11</sup> Faber M et autre, « Equipes RH acteurs de la stratégie, L'e-RH : monde ou révolution ? », édition d'organisation, 2003, p65.

## الفصل الثاني: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا

تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في أداء وظائفه، ف دارة الالكترونية للموارد البشرية ت الاستيعاب و الاستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة و تنمية الموارد البشرية.<sup>12</sup>

**التعريف :** الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تعني اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين التسيير الاجتماعي (العطل، الضمانات الاجتماعية.....)، الرواتب، تسيير الكفاءات (المسار المهني، التدريب)، رحيل الموظف، التقاعد.<sup>13</sup>

تسعى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لخدمة الموظف المرنة في التعامل معه و هذا ما جاء به التعريف الأول، و يضيف التعريف الثاني لمفهوم إدارة الالكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها و هذا ما يؤكد التعريف الثالث فتتحسن إجراءات الموارد البشرية و تظهر أساليب مساندة للأساليب التقليدية لأداء الوظائف إدارة الموارد البشرية باللجوء للتطبيقات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

### 1. التدريب :

يعتبر التدريب الالكتروني " الأكثر سرعة وفعالية عن الطريقة التقليدية وهذا "، فخفض التكلفة راجع أساسا لاقتصاد تكاليف النقل والإيواء وأيضا تدنية فرص فقدان الإنتاجية نتيجة تغيب المتدربين عن مكان العمل"<sup>14</sup> خاصة إذا كانت مدة التدريب طويلة.

<sup>12</sup> أحمد الكردي، "إدارة الموارد البشرية"، <http://www.Kenanaonline.com>، تم الإطلاع عليه 2011/08/02.

<sup>13</sup> Fabre M et Autre, Op, cit, p66.

<sup>14</sup> Martory B, Crozet D, "gestion des ressources humaines (pilotage social et performances)", 7 édition, paris, Dunod, 2008, P 100.

2. التقييم 15:

يمكن الفرد من خلال التقييم الإلكتروني من "الإجابة على استمارات متاحة على شبكة إنترنت المنظمة وتعالج الأجوبة من طرف المسير المسؤول" <sup>16</sup> كما ويمكن الفرد من خلال التقييم الإلكتروني من جهة" معرفة موضعه إزاء منصب عمله، ومن جهة أخرى تحديد برنامج التدريري الشخصي أو وصف احتياجاته التدريبية، وبالتالي التقييم الإلكتروني وسيلة معلوماتية لتوجيه التدريب الإلكتروني لتبني البرامج التدريبية الملائمة مقارنة بالنتائج المتحصل عليها، عادة ما يستخدم التقييم الإلكتروني لتحديد مستوى التمكن من لغة" <sup>17</sup>.

ويتم تقييم الأفراد إلكترونيا بتحضير أهداف السنة المقبلة لكل موظف وبعد الموافقة عليها يتم الاحتفاظ بها حتى يتسنى للموظف الاطلاع عليها من خلال الأنترنت دون تعديلها، وفي كل فصل ينظم المسير مقابلات مع كل موظف لمناقشة مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة ومراجعتها وتتكسر هذه العملية كل فصل .

3. الإلكترونية: <sup>18</sup>

تعني الاستغناء من المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب اتقها تطويع

البرمجيات والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية" <sup>19</sup>.

<sup>15</sup> e –évaluation

<sup>16</sup> Zoubir .F, " TIC et GRH, Université Ibn Zohr, mémoire pour l'obtention d'un master, disponible sur <<http://www.memoireonline.com>>, consulter le 24/10/2010, p 5 .

<sup>17</sup> Mullenders.A, "e-DRH, outil de gestion innovant", Bruxelles, 1 édition, édition de Boeck université, 2009, p 66 .

<sup>18</sup> e –administration .

<sup>19</sup> السالحي، ع، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، 2008، ص 22 .

تعد "الإدارة الإلكترونية أحد أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"<sup>20</sup> حيث تؤدي "الاختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة وتقليل الأوراق بشكل ملحوظ كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور"<sup>21</sup> وبذلك إنشاء الأرشيف .

#### 4. تسيير الحركة الداخلية إلكترونياً:<sup>22</sup>

تعمل المنظمات على تخفيض تكاليف البحث عن عمل، من خلال التعريف بمناصب العمل الشاغرة لديها في الوقت الحقيقي لجميع موظفيها، هذا التطور يبسر التوظيف من السوق الداخلي للتوظيف ويساهم في تنظيم بعض المقابلات بين العرض والطلب في آجال جد قصيرة، كما تنظم أيضاً مخازن الطلبات الداخلية<sup>23</sup> للتوظيف تسمح للمسير أو لوظيفة الموارد البشرية بالتعريف عن المناصب العمل الشاغرة لديها و البحث، عن طريق الأنترنت، عن مرشح داخلي يتوافق مع الاحتياجات، التوظيف الإلكتروني هو النسخة إنترنت ل e-mobilité الذي يعتبر جزء من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما أنه يخص الإجراء الذي يؤدي لاستقبال كفاءات جديدة بالمنظمة، cv thèque لا يمكن أن يبقى مجرد قاعدة بيانات لطلبات العمل الداخلية أو الخارجية ولكن لا بد أن يساهم كنظام تسيير الموارد البشرية في تفعيل التوظيف"<sup>24</sup>

يعتبر تسيير الحركة الداخلية للموظفين إلكترونياً خطوة أولى للتوظيف الإلكتروني ويمكن أن يمتد من المنصب إلى غاية الاختيار النهائي مروراً بعمليات فرز طلبات التوظيف، كما

<sup>20</sup> Mullenders.A, Op. cit, p 26 .

<sup>21</sup> أحمد، م، "الإدارة الإلكترونية"، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، الطبعة الأولى، ص ص 37،38 .

<sup>22</sup>e-mobilité .

<sup>23</sup> Des bourses d'emplois via des cv thèque interne .

<sup>24</sup> Mullenders.A, Op. cit, p 26 .

يمثل فرصة للمنظمات التي تعاني من صعوبة تنظيم سوقها الداخلي للتوظيف نظرا لكبر حجمها، ويمكن كل موظف من تفحص دليل الوظائف<sup>25</sup> ما، ومعرفة البرامج التدريبية المقترحة التي تسمح له من تجميع الكفاءات اللازمة لشغل هذا

"26 .

**: المتطلبات المادية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

**: نظام معلومات الموارد البشرية**

### **1. مفهوم نظم المعلومات**

**التعريف الأول :** "نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد والإجراءات والمصادر أو الموارد

"27 .

**التعريف :** يقوم نظام المعلومات بتزويد الوحدة الاقتصادية بالمعلومات الضرورية

هذا النظام يقوم باستقبال البيانات ونقلها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها تم توصيلها بذاتها بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت والمكان المناسبين"<sup>28</sup> .

من خلال التعريفات السابقة لنظام المعلومات يمكن ملاحظة ما يلي :

<sup>25</sup> Guide des métiers .

<sup>26</sup> Fabre M. et Autre, Op. cit, P 93 .

<sup>27</sup> الصباغ، ع، "نظم المعلومات ( ماهيتها ومكوناتها )"، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص 19 .

<sup>28</sup> الناييف س، عبد العال ع، مرجع سبق ذكره، ص 7 .

## الفصل الثاني: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا

يتعلق مفهوم نظم المعلومات بكيفية التعامل مع البيانات من حيث إمكانية الحصول عليها من مصادرها المختلفة ( الداخلية والخارجية ) حيث ويتم حسب التعريف الثاني حفظها ونقلها واسترجاعها بهدف إجراء العمليات التشغيلية اللازمة عليها وصولاً إلى تهيئتها كمخرجات لتكون بمثابة معلومات يتم إيصالها لتحقيق الفائدة لمستخدميها .

يتكون نظام المعلومات الكلي للمنظمة من أنظمة معلومات فرعية و تتمثل هذه الأنظمة

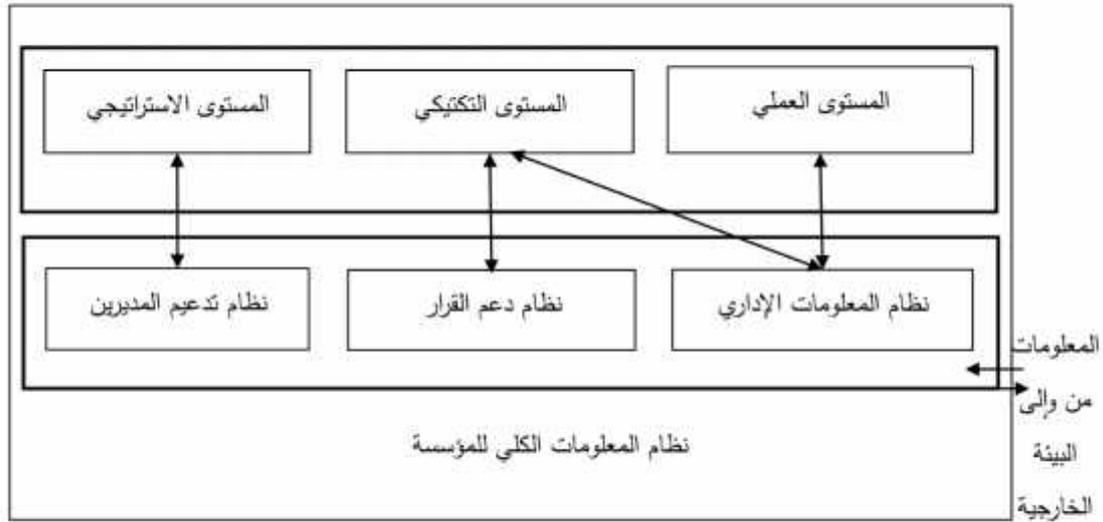
: 29

- نظم تدعيم المديرين ESS .

- DSS .

- نظم المعلومات الإدارية MIS .

الشكل رقم (2-3): النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات الكلي



المرجع: حديد ن.، حديد ر.، "أهمية نظم المعلومات الإدارية والنظم المساعدة على اتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 2003، العدد 09، ص 63.

<sup>29</sup> حديد ن.، حديد ر.، "أهمية نظم المعلومات الإدارية والنظم المساعدة على اتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 2003، العدد 09، ص 57.

من خلال الشكل أعلاه يتضح نظام المعلومات الكلي للمنظمة مقسم إلى ثلاثة أنظمة فرعية على أساس المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة، حيث نظام تدعيم المديرين يخصص الجي من التنظيم، أما نظام دعم القرار فهو موجه للمستوى التكتيكي، وفي الأخير نظام المعلومات الإداري الموجه للمستوى العملي والتكتيكي معا، وفيما يلي شرح لهذه الأنظمة الفرعية المكونة لنظام الكلي .

### . نظم تدعيم المديرين ESS

تهتم هذه النظم بالمساعدة على اتخاذ القرارات غير المبرمجة غير المهيكلة<sup>30</sup> تعتبر القرارات غير التكرارية وغير الروتينية التي تكون فيها المعايير التي يجب أخذها في الحسبان جد كثيرة، مما ينقص من عزيمة المقرر في استنباط الحل اللائق للمشكلة، وفي هذه الحالة يترك للمقرر مجال كبيرا للحدس والاسترشاد في اتخاذ القرارات من هذا النوع<sup>31</sup>. انها قرارات استراتيجية تتعلق بتحديد الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات الرئيسة للمنظمة 'غنا تشمل التخطيط الطويل الاجل ويتم اتخاذ هذه بل المستويات الإدارية العليا في المنظمة و تتميز القرارات في هذا المستوى بكونها تحتوي على القدر عال من عدم التأكد لأنها تتعلق بالمستقبل البعيد .

<sup>30</sup> Décisions non programmées et non structurées .

<sup>31</sup> حديد، ن، "أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1996، ص 67 .

عليه يساعد نظام تدعيم المديرين على "تعويض حدس المقرر و لرشادته في اتخاذ هذا النوع من القرارات بما يسمى بالبحث<sup>32</sup>، وهي الطريقة المعتمدة في الذكاء<sup>33</sup>، والتي تستخدمها مختلف الانظمة الخبيرة<sup>34</sup>".

### DSS

تهتم نظم دعم القرار بالمساعدة على اتخاذ القرارات التكتيكية "يتم اتخاذ مثل هذه القرارات من قبل المستوى الإداري المتوسط، عادة ما يهتم هذا النوع كفاءة وفعالية استخدام الموارد، وفعالية أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة"<sup>35</sup>، ويقوم أيضا هذا المستوى الإداري بتحويل الخطط والاستراتيجيات إلى مهام ومسؤوليات يتم تنفيذها في

### نظم المعلومات الإدارية MIS

"يقصد بنظام المعلومات الإداري ذلك النظام الذي يختص بتجميع ومعالجة البيانات وإيصالها على شكل معلومات إلى متخذي القرارات العملية والتكتيكية، معتمدا في ذلك على تكنولوجيا المعلومات، بحيث تتفق تلك المعلومات مع احتياجات متخذي القرارات من حيث الدقة، التوقيت المناسب، التكامل، التركيز والدلالة، فهو يهدف في نفس الوقت، إلى خدمة النظم الفرعية المكونة للمستوى العملي"<sup>36</sup>.

<sup>32</sup> Recherche heuristique .

<sup>33</sup> Intelligence artificielle .

<sup>34</sup> Système expert .

<sup>35</sup> قاسم، ع، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

<sup>36</sup> حديد ن، حديد ر، مرجع سبق ذكره، ص 70 .

**. نظام تخطيط موارد المؤسسة ( ERP ):**

لتوضيح معنى التخطيط موارد المؤسسة (او برمجيات التسيير ) متكامل يتم تقديم التعريف التال :

"تخطيط موارد المؤسسة برمجية تسمح بتسيير كافة سيرورات المؤسسة<sup>37</sup> وظائفها مثل إدارة الموارد البشرية، التسيير المالي، والمحاسبي، المساعدة على اتخاذ القرار، البيع، التوزيع، التموين، الإنتاج وحتى التجارة الإلكترونية"<sup>38</sup>.

**2. مفهوم نظم معلومات الموارد البشري**

**. تعريف نظام معلومات الموارد البشرية**

**التعريف :** "نظام معلومات الموارد البشرية ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب"<sup>39</sup>.

**التعريف :** نظام معلومات الموارد البشرية "عبارة عن مجموعة من التسهيلات المادية (أجهزة الحواسيب وملحقاتها)، ومعلوماتية ( إدارة قواعد البيانات، قواعد البيانات نظم التشغيل، ... ) والبشرية (العاملين والمستخدمين والمبرمجين،...)، والتي تعمل بشكل متكامل لية صناعة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفي كافة المستويات الإدارية"<sup>40</sup>.

<sup>37</sup> Processus de l'entreprise .

<sup>38</sup> Blain F, « Présentation générale des ERP et leur architecture modulaire », disponible sur : ftp://ftp-developpez.com, consulter le 10/07/2011, P 03 .

<sup>39</sup> عباس س، م، مرجع سبق ذكره، ص 322 .

<sup>40</sup> هواري م، الباهي م، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة -دراسة ميدانية-"، في موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، أبريل 2009، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، متاح على: <http://iefpedia.com>.

يتضح من خلال التعريف الأول دور نظام معلومات الموارد البشرية في معالجة بيانات الموارد البشرية وتحويلها لمعلومات تدعم عملية صناعة القرار، ويحتاج نظام معلومات البشرية لذلك تركيبة من المعدات المادية والمعلوماتية والأفراد المصممة وهذا ما يؤكد التعريف .

### . مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية .

يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى مجموعة مدخلات يتمكن من خلالها إنتاج ما مطلوب منه من مخرجات وأهم هذه <sup>41</sup>:

- 1- سياسات المنظمة وما يتعلق بالاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية.
- 2- قواعد دفع الأجور أو أشكال التعامل مع عملية دفع الأجور.
- 3- المصادر الخارجية للحصول على القوى .
- 4- المصادر الداخلية للحصول على القوى .
- 5- البيانات الشخصية عن الموارد البشرية الموجودة في .
- 6- وصف دقيق للوظائف .
- 7- قواعد مقياس الأداء المستعملة في .

### . مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية .

يختلف حجم ونوع المخرجات من نظام إلى آخر وحسب نوع وحجم العمل الذي تقوم به المنظمة ومن أهم مخرجاته: <sup>42</sup>

- 1- خطة الموارد البشرية.
- 2- اختيار وطلب الموارد البشرية (المساعدة في تحديد المناسب من القوى العاملة).
- 3- خطة التدريب والاحتياجات التدريبية للمنظمة.

<sup>41</sup> هوارى م، الباهي م، مرجع سبق ذكره، ص 04 .

<sup>42</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 05 .

4- نتائج تقويم الأداء للعاملين في مختلف المستويات.

5- يساعد في إعداد تقارير السلامة المهنية.

### . دور نظام معلومات الموارد البشري

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على إسناد وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال

يلي: 43.

- تسيير أفضل للمهام المتكررة.
- مركزة البيانات.
- متابعة أحسن لبيانات الموظفين.
- تفاعل أكبر مع هذه البيانات.
- تبادل أفضل لهذه البيانات.

### 3. النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من أنظمة فرعية فيما يلي أهمها:

#### . نظام معلومات التوظيف

يتضمن نظام معلومات التوظيف ما يلي: 44.

يوفر هذا النظام الفرعي قائمة من الوظائف الخالية في المنظمة،

ومسمياتها، وتعريف كل منها، ومزايا الوظيفة المحددة لها، حيث يمكن لمن يريد

التوظيف الحصول على هذه المعلومات عن طريق الحاسب مباشرة

<sup>43</sup> Louis j.. le SIRH en line disponible sur : <http://rhguide.jigsy.co>;

<sup>44</sup> عقيلي ع و، مرجع سبق ذكره، ص 131

**نظام معلومات المتقدمين لطلب التوظيف:** هذا النظام عبارة عن قاعدة معلوماتية يحتفظ فيها بالمعلومات الأساسية المتعلقة بكل شخص تقدم بطلب للتوظيف في المنظمة، حيث تؤخذ من سيرتهم الذاتية التي زدوا بها المنظمة.

**نظام معلومات الاختيار:** يشمل هذا النظام الفرعي على معلومات تتعلق بأنواع المقابلات التي ستجرى مع المتقدمين للتوظيف، وكذلك أنواع الاختبارات التي سيدخلونها ومواعيدها وكيفية التقدم إليها، ونتائجها، ويمكن لأي فرد الحصول على المعلومات عن طريق الحاسد

### . نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية:

لابد على المنظمة الاحتفاظ بملفات العاملين بسبب التقاعد والترقية والتنقلات والاستقالة، حيث تكون هذه الملفات مصنفة حسب الوظائف وحسب الدرجات الوظيفية، لخبرة والتدريب.

تعمل المنظمات على حفظ نتائج تقييم أداء الموارد البشرية في نظام خاص محسوب يساعدها في متابعة مراحل تطور أداء العاملين خلال حياتهم الوظيفية، ويمكنها من اتخاذ قرارات الترقية

### . نظام معلومات التدريب والتنمية:

يستخدم هذا النظام الفرعي بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرامج، وكلف التدريب.. الخ

إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والنشاطات التدريبية الضرورية. ويمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ قرارات رئيسية منها:<sup>45</sup>

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقييم فعالية العملية التدريبية
- تحديد الأفراد المؤهلين للترقية والنقل.
- تحديد نوع البرامج التدريبية وفرق العلم المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب.

### معلومات التعويضات .

تشمل أهم تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في مجال التعويضات الجوانب

التالية:<sup>46</sup>

- 
- تقييم الوظائف وتحديد الاجور التي تناسبها.
- بالمقارنة مع المنافسين لنفس الوظيفة
- 
- تجديد المتغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة للترقية أو التميز في الأداء.



رأس المال الفكري هو عبارة عن القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة فإنه للتنفيذ وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصـ "48.

" لنخبة متميزة من العاملين – المستوى - لها القدرة على تطوير وتحديث النظام الانتاجي لدى المنشأة وبطرق متميزة (غير تقليدية).<sup>49</sup>

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كون المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات، بما يؤدي إلى تعزيز والقدرة الفضلى على التكيف مع بيئة 50.

كما تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة ويعد من أهم الثروة لها. والاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، ويكفي أن نعلم أن شركة IBM تتسلم سنويا مبلغ يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها.

<sup>48</sup> عبد الباقي ر، رأس المال الفكري وتحديات العولمة في موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، أفريل 2009، جامعة محمد بوضياف الجزائر، ص3

<sup>49</sup>البناب رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة الغربية، في موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، 2011

يعتبر رأس المال الفكري للمؤسسة كالمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة إلى قدرتهم على تطوير تلك العمليات مصدر لتحقيق التنافسية..

كما تتعرض المنظمات إلى إحدى المشكلات التالية أو كلها إذ لم تصنع استراتيجية مناسبة  
51.

- قد يؤثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتائجه لا تساوي شي يؤدي إلى تخفيض القيمة السوقية للمنظمة.
- قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى ويزداد الأمر خطورة نتيجة لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عن منظماتهم السابقة، التي يمكن أن تشكل تهديدا خطيرا للمنظمات في معرفة رغباتهم واحتياجاتهم

### ثانيا: مكونات رأس المال الفكري:

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، وهو شكل اخر من أشكال رأس المال المعترف به في هذا الاقتصاد الجديد، ويتكون رأس المال الفكري للمنظمة حسب توماس ستيوارت من المكونات الأساسية التالية:

- رأس المال الهيكلي.

-

-

### 1. رأس المال الهيكلي

رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة ية ويصنع مكانتها وسمعتها.<sup>52</sup>

### 2. :

يعبر رأس المال البشري عن المعرفة الضمنية لدى الأفراد المرتبطة بالمهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير. كما يعتبر رأس رأس مال مثل رأس المال المالي أو المادي، الاحتفاظ به وتطويره قد يؤدي إلى زيادات في الانتاجية.<sup>53</sup>

### 3. :

يعتبر رأس المال الزبوني القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن و ولاءهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف.<sup>54</sup>

<sup>52</sup>حسين ع، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي لية الاقتصاد والعلوم الادارية، إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، أبريل، 2005، جامعة الزيتونة، الأردن، ص08

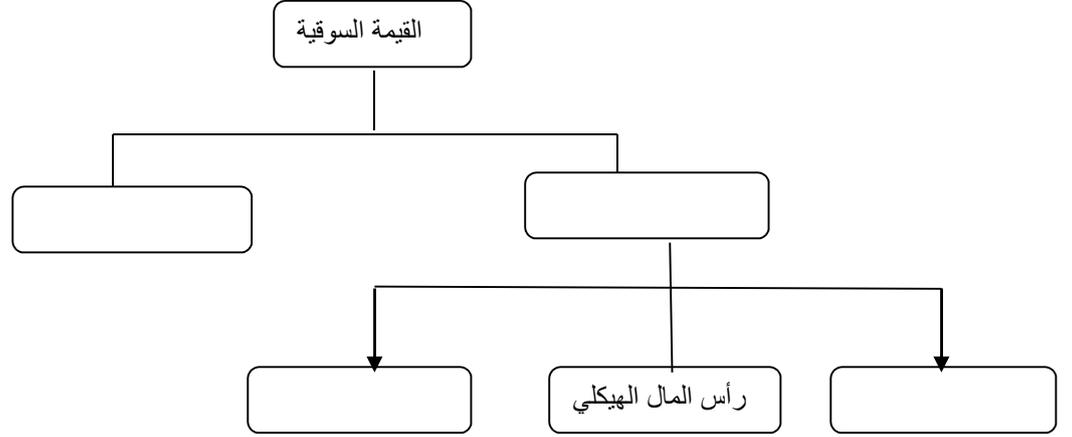
05

53

<sup>54</sup>حسين ع، مرجع سبق ذكره، ص09

كما يمكن تلخيص مكونات رأس المال البشري من خلال الشكل الموالي:

(4-2) هيكل رأس المال في الشركات



المصدر: حسين ع، مرجع سبق ذكره، ص 07

كما يعتبر رأس المال البشري جزء من رأس المال الفكري حيث يمثل رأس المال البشري مجموع الأفراد والكفاءات التي يملكها أفراد المجتمع أما أكفاء هذه العناصر وأكثرها جدارة

### المبحث الثالث: إسهامات تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية.

بظهور الانترنت وتطور استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء المنظمة لوظائفها فأصبح من الضروري تحويل وظيفة إدارة الموارد البشرية لإدارة إلكترونية للموارد البشرية، وبظهورها أوجبت وجود مصطلحات جديدة مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب

لإلكتروني التي تعتبر من أهم تطبيقاتها التي تصور استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين إجراءات الموارد البشرية وممارسة الوظائف الأساسية لإدارة هذه الموارد البشرية.

### المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني:

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الأنشطة الوظيفية التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في 'نجازها يتحدد مسار الوظائف بالمنظم سواء الوظيفة التسويقية أو الانتاجية أو المالية وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا واضحا في هيكلها التنظيمي وتستند إليها.

يعتبر التوظيف مهمة تزويد المنظمة بأهم المواد فيها ألا وهو المورد البشري، وهناك مبادئ أساسية مهمة للتوظيف يمكن إيجازها بما يلي:

- : ويعني ضرورة اختيار  
والأكثر قدرة على القيام بها.
- : ويعني إعطاء فرصة تساوي لجميع المتقدمين لشغل الوظائف  
المعلن عنها.
- مبدأ الحياد والموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصية في اختيار الأفراد  
للوظائف المعلن عنها وتعيينهم وضرورة إتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.
- يعتبر لجوء المنظمة للتوظيف الإلكتروني فرصة اكتشاف المترشحين للمؤسسة فهو  
مجال للاتصال والتسويق لا بل جعل المترشحين أوفياء الذين يمكن أن يكونوا زبائن  
للمؤسسة "كما وللتوظيف الإلكتروني عدة مزايا تسريع حقل بحث متعاونين جدد وعلى  
المستوى الدولي ومن خلال الجدول التالي يتم عرض مزايا أخرى وعوائق التوظيف  
:

## الفصل الثاني: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا

الجدول رقم (2-1): مزايا وعوائق التوظيف الإلكتروني

المزايا	العوائق
تكلفة متدنية.	عدد كبير من المترشحين.
السرعة في الإعلان.	غير مناسب إذا كان المترشحين أكثر الخبرة.
قلة القيود فيما يخص حجم الإعلان.	أسلوب توظيف مهمل من طرف الأفراد الذين لا يبحثون عن عمل.
أسلوب أكثر جاذبية للمترشحين الجيل الجديد.	

المرجع: Bourhis A., chénevert D., à vos marques, prêt, gérez, la GRH pour les managers, paris, Pearson, 2009, p.

150.

وهناك ثلاثة أشكال للتوظيف الإلكتروني

### 1. موقع ويب<sup>2</sup>

أهذا الأسلوب المؤسسات الكبيرة الخاصة و ميزته الأساسية هي تواضع تكلفته

’إضافة لذلك سعر الإعلان لا يتأثر بحجمه

ولا توجد قيود فيما يخص حجم المعلومات التي يحتويها .

### 2. المواقع الحكومية

يعتبر التوظيف الإلكتروني عن طريق المواقع الحكومية طريقة للتوظيف

حالة توظيف مترشحين اقل خبرة.

3

3.

العديد من المواقع الخاصة المتخصصة في توظيف المستخدمين و الاسعار المطلوبة

عادة ما يتمكن باحثي عمل عرض طلباتهم

للعمل مجانا و اعلاناتهم عادة ما تكون قصيرة.

## الفصل الثاني: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا

يعتبر الانترنت من المصادر الحديثة نسبيا في عمليات استقطاب الموارد البشرية، هناك اتجاها متزايدا في نسبة المؤسسات التي تعتمد على يلزمها من الموارد البشرية ذات الكفاءات و التي تتناسب مع شواغرها من جهة اخرى هناك العديد من المواقع على شبكة الانترنت هدفها توفير فرص عمل لطالبي الوظائف من خلال توضيح الوظائف الشاغرة و كيفية الالتحاق بها

### المطلب الثاني: التدريب الالكتروني

الشكل رقم (2-5): مراحل العملية التدريبية.

تحديد الاحتياجات التدريبية	تحديد الأهداف من برنامج التدريب	تنفيذ التدريب	تقويم ومتابعة فعالية التدريب
مستوى المنظمة.	الوضوح.	تصميم البرنامج.	معايير قياس الفعالية.
مستوى وظيفة.	قابلية القياس.	إدارة البرنامج.	المتابعة.
مستوى الفرد.		تحديد طرق التدريب.	

المراجع: الموسوي س.، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، عمان، دار مجذلاوي، 2006، ص

.191

### . مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يقصد بالاحتياجات التدريبية "حجم الفجوة ما بين الاداء الفعلي من قبل فرد معين (كما و نوعا) وما يجب المطلوب يكون عليه الاداء المطلوب وفقا لمعايير و الاهداف و المقاييس و الخطط المعتمدة" و بناء على هذا يمكن القول ان مفهوم الاحتياجات التدريبية يرتبط ببعدين زمنيين هما:

## الفصل الثاني: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا

: يتعل نواحي القصور والعجز في مستويات الأدا  
ينعكس في تحقيق أهداف التدريب قصيرة الاجل لسد العجز في المعارف المهارات  
و تكوين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة و تعديل السلوك الوظيفي

: فيعكس الهدف الاستراتيجي للتدريب و يتعلق بحل مشكلات الفر  
المستقبل من خلال صقر مهاراته و قدراته و تعديل سلوكه و اتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب  
كما يهدف هذا البعد الى مواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية، و

تعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة و مستمرة فهي تعبر عن الافراد المطلوب تدريبهم  
لمواجهة اي ويتم تحديد احتياجات التدريب عن طريق ما يلي :

- تحليل التنظيم: و ذلك على السؤال التالي : أين تقع حاجة التدريب؟
- تحليل العمل: ما نوع التدريب المطلوب؟
- تحليل الفرد: من الذي يحتاج الى تدريب؟
- فلاحتياجا تتعلق بزيادة او تطوير او تغيير المعلوما

### . تحديد الاهداف من البرنامج التدريب :

تحديد الاهداف من برنامج التدريب يكون بشكل واضح وصحيح بحيث تساهم في  
تصحيح القرارات المستقبلية، و تكون هذه الاهداف في حد ذاتها معيارا يقاس عليه الاداء  
التدريب، كما تكون هذه الاهداف قابلة للقياس كما و نوعا سواء من حيث

### تنفيذ التدريب

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة هي:

- تصميم البرنامج التدريبي.
- التدريب.
- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

**تصميم البرنامج التدريبي:** تصميم البرنامج التدريبي تعني عملية انتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التدريبية .

**إدارة البرنامج التدريبي:** المقصود . البرنامج التدريبي مجموعة من التحضيرات والاجراءات والاعمال التي بتطلبها طبيعة اقامة البرنامج التدريبي، فعلى ادارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام عديدة من اجل ضمان حسن تنفيذ هذه اهمها:

- **بالنسبة للمتدربين:** لتأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشترائهم، إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم، تأمين وصولهم وعودتهم في

- **بالنسبة للمدربين:** التأكد على سلامة الاتصالات بين ا والجهة المنظمة للبرنامج، تهيئة وصول المدرب الى المكان الذي سيتم فيه متابعة البرنامج التدريبي توفير المستلزمات التي يحتاجها دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

- **بالنسبة للتسهيلات التدريبية:** للتدريب، ود اجهزة صالحة للعرض، وجود الموارد التدريبية المطبوعة.

## الفصل الثاني: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا

- . : رح اهداف
- ومتطلبات المشاركين، تسجيل الحضور اليومي. توزيع استمارات التقويم ' توزيع شهادات التخرج للمتدربين.
- . - سبة لما بعد انتهاء البرنامج: التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج توجيه مذكرة إلى إدارة الحسابات تتضمن أسماء المتدربين و عناوينهم لأصرف أجورهم.

### تقويم ومتابعة فعالية التدريب:

يمكن تعريف تقويم التدريب " الاجراءات التي تستخدمها الادارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الاهداف و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي احدثه التدريب فيهم، و كذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، هناك اربعة معايير يمكن استخدامها في تقويم مدى فعالية البرنامج التدريبي :

- ردود افعال المتدربين.

- التعلم الذي اكتسبه المتدرب.

- .

- .

يعتبر التدريب الالكتروني اكثر تقبلا من المتدربين مقارنة من الاسلوب التقليدي في التدريب "فهو برنامج خاص بتطوير الكفاءات بالتنسيق مع اهداف . يتطل الجراء (التدريب الالكتروني) استخدام الانترنت لانجاز التدريب المهني و تحديث التدريب المستمر، و يمكن تعريف التدريب الالكتروني من خلال الآتي:

## الفصل الثاني: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا

- **التعريف الاول:** التدريب الالكتروني هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية الإلكترونية متنوعة تشمل الاقراص المدمجة - بأسلوب متزامن او غير المتزامن او الذاتي او التدريب بمساعدة .

من خلال ما ورد في التعريف الاول التدريب الالكتروني عملية تدريبية تستخدم الانترنت لعرض و تقديم الحقائق الالكترونية او التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن او غير متزامن او بقيادة المدرب او بدون مدرب او مزيج بين كل ذلك كله، حيث يسمح للمتدرب من اختيار برنامجه التدريبي بما يتفق مع ظروف مله التدريب المناسب و المتاح لديه للتدريب دون الحاجة الى الانقطاع عن العمل.

**التعريف الثاني:** التدريب الالكتروني يمكن تعريفه بانه العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاتة سائطه . التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها في - و باقل جهد مبذول و بأعلى مستويات الجودة من دون تفيد بحدود المكان و الزمان.

كما يعتبر التدريب عن بعد احد انواع التدريب الالكتروني و عبارة عن العملية التدريبية التي يكون فيها المتدرب مفصولا او بعيدا عن المدرب بمسافة جغرافية يتم عادة سدها باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.

1. أهمية التدريب :

- أهمية التدريب الإلكتروني يمكن ذكر ما يلي:
- إمكانية وصول المتدرب للحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له.
- إن شاء علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين
- تقليل تكلفة التدريب المتدربين.
- تقليل من تكلفة السفر للمتدرب .
- تشجيع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية
- معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
- تطوير قدرة المتدرب استخدام الحاسب الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية
- السماح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها
- والمنهج و التمارين تعتمد على مستوى و مهارات المتدرب و ليس على معدل المجموعة فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه و المتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين الأقل مستوى.
- إلا انه يبقى الهدف الأساسي من وراء هذا الأسلوب الحديث في التدريب هو إن شاء قيمة مضافة للتدريب و عليه يجب في كل مرة التأكد من إضافة هذه التكنولوجيا و يؤدي الى تحسين الاجراء (اجراء التدريب) من :
- استقبال معارف جديدة للمتدربين.
- دمج هذه المعارف.
- استرجاعها لتطوير كفاءاتهم و أداء وظائفهم.

:

### أولاً: تعريف العمل الإلكتروني

سمحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من امكانية اداء الاعمال بدون ضرورة التواجد الفعلي للموظف ذاته في مكان العمل ليشرف على تنفيذ مهامه و يطلق على هذا النوع من الاعمال بالعمل الإلكتروني وهو وسيلة للعمل عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و فيما يلي تعريف للعمل الإلكتروني.

**التعريف الأول :** " نوعية الاعمال التي تتم باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات و عنها من ممارسة للعمل و سهولة في تنفيذه بدون ضرورة للتواجد الفعلي بين طرفي العمل".  
من التعريف الأول يظهر العمل الإلكتروني كوسيلة للعمل عن بعد بالاستخدام  
المعلومات والاتصالات بحيث يتم أداء العمل بمعزل عن مكان العمل'  
ليس وظيفة بحد ذاته و لكن وسيلة للأداء

**التعريف الثاني:** " العمل الإلكتروني هو العمل الذي يتم انجازه بموجب عمل عقد عمل، بانتظام عن بعد عن محيط العمل و الفريق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.  
من خلال التعريف الثاني فالعمل الإلكتروني يخص مجموعة معينة من الموظفين حيث يتجدد عقد عملهم بانتظام عند الحاجة و يتمتعون باستقلالية و مرونة من حيث الموقع.

### ثانيا : فوائد و معوقات العمل الالكتروني

تهتم المنظمات بالعمل الالكتروني لما له من فوائد ومميزات ايجابية هامة وجديدة و اصحاب العمل و للمجتمع و عموما فبجانب الفوائد التي سوف يتم سردها لاحقا هناك فوائد سوف تعود على البيئة ذاتها من حيث تقليل الاستهلاك الكبير للوقود و تخفيض الشوارع و بالتقليل من الحوادث

- انخفاض الجهود والمصاريف الناتجة عن متابعة الموظفين بحضورهم وغيابهم.
- انخفاض تكلفة الاستئجار والحرية في اختيار موقع المكاتب حيث لا حاجة لتوفر مكاتب لكل الموظفين.
- يمكن الاستعانة بخبرات عديدة ومن مناطق مختلفة قريبة وبعيدة بأقل كاليث حيث يتم تقديم الخدمة بدون الحضور و التواجد الجسدي.
- ارتفاع مستوى الجودة لان اغلب الاعمال التي تنفذ من خلال هذه الوسائل التقنية يمكن مراجعتها و تحسينها و رفضها و التعديل فيها بأسهل و اقل التكاليف.
- توفير فرص العمل لفئات من المجتمع لم تكن تتاح لها فرصة الاشتراك في العمل منهم المقعدين المعاقين.
- وجود مجتمع يعمل جميع الافراد في اناجه ودخله القومي ,مما يضيف الى الناتج العام ,ويزيد في دخل الافراد .

يواجه العمل الالكتروني بعض المعوقات التي تحد من الاستفادة منه، "وكل تغبيد فسيواجه بالرفض لدى المؤسسة البيروقراطية والذهنيات الكلاسيكية للمسير و العامل - و تطرح التجارب الميدانية مشاكل قانونية (الاطار القانوني للعامل) ية (كيفية تحديد الأجرة) و التامين على العامل وحق الملكية الفكرية الإنتاجي وحقه في لصالح مؤسسات أخرى في نفس الوقت ' هذا دون نسيان المشاكل النفسية لخد و فقدان جو .

## الفصل الثاني: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا

---

أدى هذا التطور في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالا ظهور مجموعة جديدة من العاملين يقضون معظم وقتهم بالعمل بعيدا عن مراكز القرار وهم مسيروا عن بعد ولديهم ساعات عمل مرنة ' فرض هذا التواجد نوح حديد من المسيرين لتوجيههم.

:

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نمط جديد من الفكر و الممارسة الإدارية تتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، و تطبيق آلياته الفاعلة و تستثمر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اداء وظائفها، الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستعجا و الاستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التفاعل مع مجمل وظائف ادارة الموارد البشرية تحت قيد الوقت و المكان.

تتمثل المتطلبات المالية الإلكترونية للموارد البشرية في نظام المعلومات الموارد البشرية (SIRH) الذي له دور في معالجة بيانات الموارد البشرية و تحويلها لمعلومات تدعم عملية صناعة القرار، و في الانترنت التي تمثل العمود الفقري الإلكترونية للموارد البشرية التي تصور فعل تكنولوجيا الاتصالات، إضافة الى هذه الدعائم المادية فلا بد من الدعائم البشرية التي تتمثل في راس المال الفكري الذي يعتبر من موارد الاساسية للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة و هو شكل آخر من اشكال رأس المال المعترف به في الاقتصاد الجديد و احد متطلبات الفاعلة التي تستجيب الإلكترونية لل بشرية حيث تستطيع المنظمات من تجاوز الصعوبات و المعوقات الداخلية و الخارجية وذلك بفعل الطاقات الابتكارية للموارد البشرية التي بحوزتها لذا فهي تسعى جاهدة لاكتشافها و الاستثمار فيها و المحافظة عليها لاكتساب قدرات تنافسية من جهة و الاستمرارية من جهة ثانية .

تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتقوية العلاقة و التفاعل بين و مدير ادارة الموارد البشرية، ويتم الانتقال من منطق التسيير الى منطق التسويق حيث يصبح الموظف زبون لذا مديرية الموارد البشرية يراد الاحتفاظ به و عليه تقدم له الخدمات التي من شأنها تهمة.