



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

تخصص: تسيير استراتيجي

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

تنمية الموارد البشرية ومسايرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال
دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية لعين تادلس -

تحت اشراف الأستاذة

من اعداد الطالبة

بن حليلة خيرة

بطاهير فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	برواين شهرزاد	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	بن حليلة خيرة	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعة 2020/2019

شكر وتقدير

قال الله تعالى: "... وقال رب اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي وأن اعمل صالحا

ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق

واتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلوة والسلام على رسوله.

أتقدم بالشكر الخاص للأستاذ المشرف الذي لم يبخل علي بنصائحه وتحفيزاته التي تبث الثقة

والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة

المناقشة بقبولها مناقشة واثراء هذا البحث.

كما أشكر جميع عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر والشكر موصول الى كل من ساندني ومد

لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة، فتحية
اجلال وتقدير ووفاء وعرfan إليكما، أدامكما الله نبراسا وضياءا ساطعا في
حياتي والديا العزيزين إلى أن أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات
حياتي، أدامكم الله لي سند وعونا اخوتي وأخواتي
إلى من أكرموني وأخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي
الكرام طيلة مشواري الدراسي، جزاهم الله كل خير
وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء، زملاء وأقارب حتى ولو
بالدعاء أو بالكلمة الطيبة، جزاهم الله جميعا عني خير الجزاء.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	اهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الاشكال والجداول
أ-ب-ج-د	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
1	تمهيد الفصل الاول
2	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية
5-4-3	المطلب الأول: مفهوم واهداف تنمية الموارد البشرية
6	المطلب الثاني: المداخل النظرية التي تناولت تنمية الموارد البشرية
14-6	الفرع الأول: النظرية الكلاسيكية
15	الفرع الثاني: نظرية العلوم السلوكية
20-16	الفرع الثالث: نظرية تدرج الحاجات ل "ابراهيم ماسلو"
24-21	المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية
-	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
27-25	المطلب الأول: المفهوم والتطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
28	المطلب الثاني: الأهمية والدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة
29	المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية
33-29	الفرع الأول: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
39-34	الفرع الثاني: التدريب الالكتروني
41-39	الفرع الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية
42	المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية
45-42	المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية
47-46	المطلب الثاني: استخدامات التكنولوجيا الحديثة في التنمية البشرية
49-48	المطلب الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتنمية الموارد البشرية
50	خلاصة الفصل الاول

-	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
51	تمهيد الفصل الثاني
52	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
53	المطلب الأول: نشأت وتأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر
57-54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
	المطلب الثالث: اهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر
58	الفرع الأول: الاهداف
59	الفرع الثاني: المهام
60	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
63-60	المطلب الأول: وصف خصائص العينة
78-64	المطلب الثاني: بيانات متعلقة بتنمية الموارد البشرية ومسايرة التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال
79	خلاصة الفصل الثاني
هـ-و-ز	خاتمة عامة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
2	وظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية	الجدول رقم (01)
31	الإمكانات التي توفرها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	الجدول رقم (02)
38	الفرق بين التدريب الالكتروني والتدريب التقليدي	الجدول رقم (03)
60	توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول رقم (04)
61	توزيع المبحوثين حسب السن	الجدول رقم (05)
62	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	الجدول رقم (06)
63	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (07)
64	يوضح استخدام الحاسب الالي في عملية التدريب والتكوين وطبيعة الاستفادة منه في مؤسسة اتصالات الجزائر	الجدول رقم (08)
65	تقييم المبحوثين لطريقة تكوينهم بالحاسب الالي	الجدول رقم (09)
66	يبين مجالات استخدام الحاسوب في مؤسسة اتصالات الجزائر	الجدول رقم (10)
67	استخدام المؤسسة شبكة الاتصال للربط بين الأقسام والمصالح	الجدول رقم (11)
68	يوضح مساهمة شبكة الانترنت في اعداد الدورات التدريبية التي تخص الموظفين في المؤسسة	الجدول رقم (12)
69	يبين مدى استخدام شبكة الاكسترانت للاتصال بباقي فروع المؤسسة او مع زبائنها	الجدول رقم (13)
70	يوضح ما إذا المؤسسة تقوم بدورات تدريبية مستمرة لتدريب اطاراتها على التقنيات المستحدثة والمتطورة	الجدول رقم (14)
71	يوضح بعض المعلومات التي تنشر عبر الموقع الالكتروني ودورها في عملية استقطاب الموارد البشرية	الجدول رقم (15)
72	التجديد الذي أحدث بعد ادخال التكنولوجيات الجديدة ودورها في نمط التغيير في المؤسسة	الجدول رقم (16)
73	يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ساهمت في تحسين الاتصال داخل المؤسسة	الجدول رقم (17)
74	مظاهر تحسين الاتصال الداخلي التي افرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الجدول رقم (18)
75	اراء المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد حسنت من مستوى الإنتاجية	الجدول رقم (19)
76	يوضح مظاهر تحسين الإنتاجية التي اتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر	الجدول رقم (20)

77	اراء المبحوثين حول وجود سلبيات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر	الجدول رقم (21)
78	يوضح سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة	الجدول رقم (22)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	هرم ماسلو لتدرج الحاجات	الشكل رقم (01)
19	نظرية العوامل المزدوجة ل "هرزبرج"	الشكل رقم (02)
23	يوضح دورة النجاح السيكلوجية	الشكل رقم (03)
30	مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية	الشكل رقم (04)
36	متطلبات التدريب الالكتروني	الشكل رقم (05)
37	مراحل التدريب الالكتروني	الشكل رقم (06)
40	قاعدة بيانات نظام المعلومات الموارد البشرية	الشكل رقم (07)
41	مكونات نظم معلومات الموارد البشرية	الشكل رقم (08)
48	يوضح العلاقة بين التكنولوجيا المعلومات وتنمية الموارد البشرية	الشكل رقم (09)
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر 'وحدة مستغانم'	الشكل رقم (10)
60	توزيع المبحوثين حسب الجنس	الشكل رقم (11)
61	توزيع المبحوثين حسب السن	الشكل رقم (12)
62	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	الشكل رقم (13)
63	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (14)
64	يوضح استخدام الحاسب الالي في عملية التدريب والتكوين وطبيعة الاستفادة منه في مؤسسة اتصالات الجزائر	الشكل رقم (15)
65	تقييم المبحوثين لطريقة تكوينهم بالحاسب الالي	الشكل رقم (16)
66	يبين مجالات استخدام الحاسوب في مؤسسة اتصالات الجزائر	الشكل رقم (17)
67	استخدام المؤسسة شبكة الاتصال للربط بين الأقسام والمصالح	الشكل رقم (18)
68	يوضح مساهمة شبكة الانترنت في اعداد الدورات التدريبية التي تخص الموظفين في المؤسسة	الشكل رقم (19)
69	استخدام شبكة الاكسترانت للاتصال بباقي فروع المؤسسة او مع زبائننا	الشكل رقم (20)
70	قيام المؤسسة بدورات تدريبية مستمرة لتدريب اطاراتها على التقنيات المستحدثة والمتطورة	الشكل رقم (21)
71	يوضح بعض المعلومات التي تنشر عبر الموقع الالكتروني ودورها في	الشكل رقم (22)

	عملية استقطاب	
72	التجديد المحدث بعد ادخال التكنولوجيات الجديدة ودورها في نمط التغيير في المؤسسة	الشكل رقم (23)
73	يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ساهمت في تحسين الاتصال داخل المؤسسة	الشكل رقم (24)
74	يمثل مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي للمؤسسة	الشكل رقم (25)
75	مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين إنتاجية العمل	الشكل رقم (26)
76	يبين مظاهر تحسين الإنتاجية	الشكل رقم (27)
77	يمثل نسبة وجود سلبيات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر	الشكل رقم (28)
78	يبين سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر	الشكل رقم (29)

مقدمة عامة

أصبحنا نعيش اليوم عصر الثورات العلمية والمعلوماتية وعصر ما بعد الصناعة والذي تسوده وتسيطر فيه الثقافة الالكترونية والبرمجية وتستخدم فيه الشبكات والاتصالات اللاسلكية والفضائية والتي مهدت لها الأقمار الصناعية، فالقارات الخمس بمساحاتها الأرضية، البحرية، والجوية تحولت إلى قرية صغيرة يمكن وصولها عبر هذه التقنيات بلحظات بعد أن كان ذلك يستغرق أشهر وسنوات. إن عصرنا كهذا يفرض على مجتمعاته ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ليواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوم بيوم، وأن يطلعوا على ما يستجد من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء، أما إذا كانوا يتطلعون للتميز فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد من تطبيق وما يكتشف من جديد واثرائه وتطويره بإضافة معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية ما تمهيدا لتطبيقها. وسط هذه التحولات تعتبر الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي أسمى ميزة للعصر الحالي فبعد أن كان الاقتصاد يعتمد في نموه على عوامل الانتاج التقليدية من رأسمال ويد عاملة ومواد خام برزت التكنولوجيا كعامل مؤثر في العملية الانتاجية خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبها أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة لهذا النوع من التكنولوجيا الحديثة والمرنة والتي ستغنيها عن الأعمال اليدوية وتضمن لها تدريب مواردها البشرية لسد النقص الحاصل في المهارات القديمة، وتأهيلها لمواكبة التصميمات الحديثة للوظائف والأعمال التي تتسم بخصائص العمل المعرفي والتكنولوجي في ظل التطورات والمستجدات المعاصرة.

تسعى مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر إلى إثبات وجودها وصيانة كيانها وذلك لما يشهده العالم من تغيرات كبيرة خاصة التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة في المجال الإداري واجتياح العالم ما يسمى بعصر العولمة ومما لا شك فيه أن نجاح الموارد البشرية والارتقاء الفعال بمستواها يتوقف على مدى تهيئة الأفراد وجعلهم أكثر مرونة للتماشي مع العصر ومتطلباته والذي كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من بين الأوجه الجديدة التي شهدها العالم في تغيراته. ولتنمية الموارد البشرية أهمية بالغة كما أنها تعتبر ضرورة ملحة للتماشي مع الحداثة التي شهدها العالم الحالي وغزو التكنولوجيا لمختلف الجوانب خاصة العملية منها واعتماد مختلف المؤسسات على هذه التكنولوجيا مما جعلها تعتمد أسلوب حديث في الإدارة وأطلق عليها مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا ما جعل هذه المؤسسات مجبرة على تنمية مواردها البشرية والرقمي بمستواها قصد تحقيق متطلبات هذا النوع من الإدارة والذي جعلها تخصص ميزانيات ضخمة للنهوض بالعنصر البشري وتنمية قدراته ومهاراته ليكون أكثر كفاءة وفاعلية من اجل تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال. وقد برزت التحديات التي فرضتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف المنظمات هو سعيها لكسب هذا السلاح الإستراتيجي واستعماله في مختلف أعمالها إذ تمثل تنمية الموارد البشرية إحدى أهم مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال فيها باعتبار ان من يستخدم ويتأثر بهذه التكنولوجيا هو المورد البشري هذا ما فرض عليها ضرورة تصميم عملياتها والبحث عن تقنياتها المتطورة لكي تكون أكثر تناسب مع التغيير التكنولوجي.



إشكالية الدراسة:

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على بعض الآثار التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أهم جوانب الإدارة والتي تعتبر الركيزة الأساسية ومن سبلها في تنمية الموارد البشرية تحفيز العاملين وتدريبهم واستقطابهم وتوصيف وظائفهم وتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم وهذا انطلاقاً من طرحنا التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية؟
وللإجابة عن هذا التساؤل نتطرق إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية؟

ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

- ما مستوى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المرافقة لها تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية من خلال ابعاد الأجهزة والحواسيب، الشبكات والبيانات، الموارد البشرية والبرمجيات.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتنمية موردها البشري.

- تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر البرمجيات الحديثة للرفع من مستوى أداء موردها البشرية.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

تعددت أسباب اختيار الموضوع بين ذاتية وموضوعية، لعل من أهمها ما يلي:

1 الأسباب الذاتية

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص التسيير الاستراتيجي.

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع على مثل هذه المواضيع.

- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

2- الأسباب الموضوعية

- تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في التأثير على مختلف جوانب تسيير المؤسسة وخاصة تنمية الموارد البشرية.

- المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات للمؤسسات وتدعيمها للقدرات التنافسية لهذه المؤسسة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والمستجدات الحديثة.



-الكشف عن مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الجزائرية والوقوف على مدى مساهمتها في تنمية الموارد البشرية.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال التعرف على واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم وتأثيرها على مدى استعمال الموارد البشرية لها وإمكانيتهم للتحكم فيها بالإضافة إلى الفائدة التي ستعود على المسؤولين في الشركة حيث ستمكنهم الدراسة من التعرف على مختلف النقائص في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى تنمية الموارد البشرية لها. وتبرز أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال تحديد مفهوم متكامل لتنمية الموارد البشرية وخصائصها وأهدافها وتبيان طرق تنمية الموارد البشرية وأثارها على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما تزود المسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم بإعداد وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

منهجية الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات تصنيفها، تحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات وحلول. حيث يعتبر المنهج الوصفي المنهج المناسب لوصف الظاهرة المراد دراستها، وجمع المعلومات حولها بغية وصفها كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها علميا وبعد تصويرهما في شكل كمي معتمدين على الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات حول مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة الجزائرية ومساهمتها في تنمية الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

إن مسيرة العمل متصلة الحلقات لذا أصبح لزاما على الباحث وهو يمضي في بحثه أن يتعرف قدر الإمكان على البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثه، ونحن بدورنا فقد حاولنا البحث والاطلاع على أهم الدراسات التي عالجت موضوع بحثنا الموسوم بـ " تنمية الموارد البشرية و مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال " وقد تبين لنا أن مثل هذه الدراسات نادرة، ناهيك عن بعض الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من بعض الجوانب دون التطرق إلى مثل هذا الموضوع بالدراسة والتحليل. ولكن بعد اطلاعنا على بعض هذه الدراسات فقد أحصينا مجموعة منها كانت لها صلة مباشرة بموضوع بحثنا وهي على النحو التالي:

دراسة مراد رايس(2006): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، هدفت الدراسة إلى بحث أهم آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية، أثبتت نتائج الدراسة أنه ليس هناك أي أثر واضح على الموارد البشرية ويرجع ذلك إلى: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة لا تزال في مراحلها الأولى وكذلك إلى ضعف التأهيل لدى المورد البشري في استخدام هذه التكنولوجيا وقلة البرامج التكوينية.

دراسة هشام بوكفوس: رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة"، بجامعة الإخوة منتوري، قسنطينة.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية :

يرى أن المؤسسة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في التجهيزات والتكنولوجيا مع تعيين مسيرين وإطارات وأكفاء تتوفر لديهم ثقافة تتماشى مع التوجه الجديد هذا من جهة، ومن جهة أخرى النظر إلى العامل البشري وهو الأهم وكضرورة مؤكدة في مقدرته وعلى إنعاش الاقتصاد الوطني إذ ما أحسن استغلاله بصورة صحيحة.

هيكل الدراسة

لغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين ومقدمة وخاتمة كما يلي:

مقدمة: تضمنت إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، و عرض الفرضيات التي سيتم الاعتماد عليها للإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية، بالإضافة إلى تحديد الأهداف المراد تحقيقها، كما تم توضيح منهجية البحث المعتمدة.

-الفصل الأول: معنون ب"الإطار النظري لمتغيرات الدراسة" تناول هذا الفصل ثلاث مباحث المرتبطة بتنمية الموارد البشرية مفهوما ، أهدافها ومسؤوليات و متطلباتها ، وكذا حول مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال تسيير الموارد البشرية

وفي المبحث الثالث تعرضنا فيه لإسهام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب الإلكتروني ثم التطرق لاستخدام تقنيات الحديثة في تنمية البشرية.

-الفصل الثاني: معنون بـ "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم-« تطرقنا فيه إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الإشارة لهيكلها التنظيمي، كما تضمن هذا الفصل تحليل استمارة آراء المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة حول مستوى تكنولوجيا المعلومات وكذا مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال توزيع استبيان يضم مجموعة من الأسئلة المندرجة تحت متغيرات الدراسة وهذا لتحديد مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية، واستخلاص النتائج باستعمال مجموعة من أدوات التحليل الإحصائي للإجابة عن فرضيات الدراسة.

-خاتمة: تضمنت كل من النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها ، بالإضافة إلى عرض مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في الرفع من مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد الفصل الأول:

شهد النصف الثاني من القرن الحالي تطورا واضحا في مختلف جوانب الإدارة، حيث لم تعد تعتمد على الطرق التقليدية في إنجاز وظائفها خصوصا في ظل التغييرات المتتالية الحاصلة في المحيط الخارجي، هذا ما زاد من حاجة البحث عن سبل لمواكبة هذه التغييرات والسير في اتجاه التطور القائم. ولعل أبرز هذه السبل هو فكرة تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي أصبحت تمثل إحدى حقائق العصر الإنساني الذي نعيش فيه، حيث ضاع صيتها كتحد جديد للمنظمات بصفة عامة وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة، خصوصا بعد تغير النظرة للموارد البشرية وزيادته أهمية في المنظمة. ولهذا سنتطرق في هذا الفصل بشيء من التفصيل إلى تنمية الموارد البشرية وموضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال التطرق إلى مدخل إلى تنمية الموارد البشرية وأساسيات حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنصل في الأخير لإبراز العلاقة بينهما

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية من المواضيع البالغة الأهمية لأنهل يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون ان نحدد بدقة درجة كفاءة موردها البشري، ومفهوم تنمية الموارد البشرية موضوع هام مرتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الأول: مفهوم واهداف تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعد تنمية الموارد البشرية من اهم القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارستها، حيث بدا الاهتمام بها "كحقل علمي" سنة 1958 من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين¹، بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر (LEONARD NADLER) الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، في البداية ساوى «ليونارد نادلر» بين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأية نشاطات مخططة تستهدف إحداث التغير السلوكي من قبل أي جماعة، ثم عدّل نادلر فكرته في مرحلة لاحقة عندما صرح بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة و التي تنفّذ في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغير في الأداء، لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (Developing Human Ressorce) سنة 1979، الذي بين فيه ان وظائف الموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي إدارة الموارد البشرية (Management Human Ressorce)، بيئة الموارد البشرية (Environnement Human Ressorce)، تنمية الموارد البشرية (Development Human Ressorce)، وحدد مضامينها كما في الجدول التالي:

تنمية الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
-----------------------	----------------------------	-----------------------

الجدول رقم (01): يبين وظائف الموارد البشرية

¹ حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2007/2008، ص62

التدريب (Training)	الاثراء الوظيفي (Job enrichment)	الاختيار (sélection)
التعليم (Education)	التوسع الوظيفي (Job englment)	-التعيين (placement)
التطوير (Development)	التطوير التنظيمي (Organisationnel)	-التوظيف (recrutement)
	(Development)	-التقييم (évaluation)
		-التعويض (compensation)
		-تخطيط القوى العاملة (Works).
		(force planning)

Source : Leonard Nadler, Garland D.wiggs, Managing Human Ressource Development, jossey-bass, San Francisco, 1986, p4

وتوجد عدة تعريفات متعلقة بتنمية الموارد البشرية للباحثين والمختصين بهذا المجال، أبرزها تعريف -علي السلمي- الذي يعتبرها بانها: تعبير يقصد تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وامكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الاعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.²

ويرى علي عبد الرزاق جلي بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية لا يشمل فقط تنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو الاقتصادي وإنتاجية العمل والكفاءة بل يشمل أيضا نطاقات أوسع يضم العناصر الاجتماعية والثقافية كالخصائص الفكرية الضرورية للمواطن أو الانفتاح الفكري والتي تمكن الفرد أن يعيش حياة الرخاء الاجتماعي.

وحسب هذا التعريف نجد أن تنمية الموارد البشرية لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية وتطوير المعارف والمهارات بل تمتد إلى أبعد من ذلك من حيث الانتفاع بها سواء في مجال العمل من خلال توفير فرص الإبداع أو الاستمتاع باحترام الذات وضمان حقوق الفرد أو المساهمة في النشاطات الاجتماعية والثقافية المختلفة.³

وعليه فإن تنمية الموارد البشرية هي تلك الإجراءات والتدابير المتخذة لتغيير تركيبة القوى العاملة من أجل تحقيق زيادة سريعة في إنتاجية المنظمة خلال فترة زمنية معينة وهذا لا يتم إلا عن طريق تطوير الموارد البشرية من خلال عدة أساليب، ويقصد بالتطوير ذلك الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء المورد البشري والمنظمة.⁴

وتعرف أيضا على أنها "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن."⁵

وعلى الرغم من وجود اختلافات بسيطة بين مفاهيم تنمية الموارد البشرية الا ان مجملها يصب في جعل الموظفين يتعلمون سلوكيات بحيث يكونون أكثر فاعلية وتأثيرا_وبناء على ما تقدم فانه يمكننا وضع التعريف الإجرائي التالي لتنمية الموارد البشرية بانها: **مختلف الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من موارد**

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2008، ص 215

³ علي عبد الرزاق الجلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجماعية، مصر 2003، ص 420

⁴ مساعد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية -إدارة الافراد، طبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 41

⁵ بن زاهي منصور، شايب محمد سامي، التدريب كأحد المقويات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004

بشرية تنمية قدراته ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف تنمية الموارد البشرية

- ينبغي لتحقيق أهداف الموارد البشرية ترجمة أهداف التدريب إلى واقع عملي ووضع نتائجه موضع التنفيذ الفعلي وعليه يجب منح الفرد السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول واقتراحات بناءة، جديدة في مجالات العمل، وتتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية فيما يلي:⁶
- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم وأكثر استعدادا لتنوع طبائعه لصالح المنظمة أو يجعله أكثر قبولا للتضحية والولاء وأكثر انعطافا نحو الخير والتسامح.
 - إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع نفسه ومع الجماعة والمنظمة.
 - تحريك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما يمكن إعطاءه من ولاء ووقت وجهد لتحقيق أهدافها عند تحقيق غايته في العمل كترقية أو زيادة في الأجر.
 - مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات بفعالية سواء بما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو الآلي في مجالات الإنتاج أو تجنب التعرض للأمراض المهنية.
 - تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال اكتساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلا من السلبية والاعتمادية.
 - تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على الأسس المشككة وأسبابها الحقيقية وذلك يخلق جيلا من القادة الفعالين.
 - اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات الطاقات واعتبارها مجالات لتحقيق الذات.
 - بناء الشخصية المتكاملة للطلاب من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي يمكنهم من النجاح في الحياة العملية
 - تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء أن كانت موارد مادية أو بشرية.
 - وكذلك:⁷ توفير القوى العاملة الملائمة وبالمواصفات المطلوبة في الوقت المحدد.
 - صيانة القوى العاملة وتنميتها وتطويرها.
 - زيادة إنتاجية العاملين بما يلائم إمكانيات المنظمة وظروفها.
 - تنشيط دافعية العاملين وتحفيزهم على التعاون وزيادة الإنتاج.

⁶ بن عبد الرحمان نصيرة، البيات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحديد التجارة الخارجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة 2006، ص 74

⁷ أحمد عزمي امام، التنمية البشرية والابداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم الثقافية، القاهرة 2014، ص 15

تحقيق المسار المهني السليم للأفراد.

– حل مشكلات العاملين على المستوى العلمي والشخصي.
كما أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في وقتنا الحاضر يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة.

المطلب الثاني: المداخل النظرية التي تناولت تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: النظرية الكلاسيكية

أ- حركة الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت وتهديد الأفراد بفقد عملهم، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري، وظل هذا الوضع قائماً إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلاً من استخدام أساليب التهديد والتخويف، اتخذ فريدريك، فرانك وليليان، هنري وجانيت جليبرت (مدخلاً علمياً وموضوعياً للإدارة سمي) (O.S.T) حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية بالتنظيم العلمي للعمل فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العلمية واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت، كما ركز "تايلور" على دراسته لمحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها وكذا بتطبيق أسلوب علمي بدلاً من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل، والعمال الذين يحققون إنتاجاً يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، وهنا يلجأ تايلور على "ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور ومكافآت أعلى،

أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح⁸.

ومن خلال دراسات وتجارب "تايلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهنا يظهر اهتمامه بالموارد البشرية من خلال التدريب واختيار العامل، وتغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا وانتشرت انتشارا واسعا وهذا للمبادئ التي جاءت بها ومن أهم مبادئها نذكر⁹:
اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقسيم العمل.

تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل، ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد ليم وتتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين وهذا لما لعبته دراسة الزمن والحركة التي حمت محل الحدث والتخمين، وأيضا توصل النظرية إلى طريقة مثلى للأداء.

⁸ جميل احمد توفيق "إدارة الاعمال مدخل وظيفي" دار النهضة العمومية بيروت 1986، ص36

⁹ فباري محمد إسماعيل "علم الاجتماع الإداري" دار المعارف الاسكندرية 1981، ص125

المكافئات المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد " تايلور " كم ونوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة، في عملية اختيار العاملين وتدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق والواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال؛ وان أهم فكرة جاء بها " تايلور " هي عملية تنمية الموارد البشرية وبالذور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج، وهذا من خلال كتابه المعنون تحت " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911م وتلي محاولات " تايلور " دراسات الزوجين " فرانك و ليليان جلبرت " وهذا من خلال الدراسات التي قاما بها والمسماة " دراسات الحركة والوقت " هذه الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، حيث تبين من تحميل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع، واستطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة والوقت لكثير من الشركات وتجدر الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة والذي ينطلق من " أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم.¹⁰ وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال، وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية. غير أن هذه المساهمة لا تنفي انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب نلخصها في:

أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد.

كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين وهذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد.

-احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي، وتعتبر هذه النقطة كنتيجة للنقطة السابقة.¹¹

إضافة إلى النقاط السابقة الذكر فإن " مبادئ الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال وخاصة بين الإدارة صاحبة السلطة والعمال الذين عليهم بالسمع والطاعة¹² ، وبهذا فقدت هذه الحركة فعليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيرا ما توصف ب " (نظرية الآلة)¹³ .

¹⁰ أحمد ماهر " السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية القاهرة 2000، ص 28

¹¹ راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية دط 1999، ص 18

¹² قباري محمد إسماعيل، المرجع السابق، ص 143

¹³ محمد عبد الوهاب " إدارة الافراد منهج تحليلي " عين الشمس، القاهرة 1975، ص 62

ب-النموذج العلمية الإدارية(الفايولية):

لقد تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العلمية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة و التحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي موحد لأداء العمل مع الحوافز المادية، فإن نموذج العلمية الإدارية كان يفترض أنه " يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العلمية الإدارية والقواعد و الأوامر" ¹⁴ أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم و إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني.

وكان من أشهر العلمية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعى " هنري فايول " والذي قسم العلمية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، كما يذهب " فايول " في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط ووضع بذلك عدة مبادئ ، و بدون هذه الأخيرة- على حد تعبير فايول - تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال، إلا أن " فايول " اهتم بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة ومنحهم مكافئات وحوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه ¹⁵ ومن خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع " فايول " أن يضع أربعة عشرة مبدأ من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة وهي:

-تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.

-السلطة والمسؤولية: ونعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

-الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

-وحدة الأمر: وتعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.

-وحدة الهدف: وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع. ¹⁶

-أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.

¹⁴ قباري محمد اسماعيل، المرجع السابق، ص

¹⁵ عبد الكريم درويش، ليلي تكلا «أصول الإدارة العامة»، المكتبة الانجلو مصرية 1976، ص208

¹⁶ احمد ماهر، المرجع السابق، ص30

-عوائد العاملين : يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
-المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية ، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
-التسلسل الرئاسي: لابد من وضوح التبعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.
-النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي يكون استخدامها أمثل.

-العدالة: لابد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

-استقرار العمالة: لابد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.

-المبادرة: لابد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطور المشروع.

-تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

وعلى الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العلمية الإدارية في المجال التنظيري إلا أنها كسابقتها –الحركة العلمية- انطوت على نقائص يمكن إجمالها في: أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم وأهملت الجانب الإنساني، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي، وهي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم غير الرسمي، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل وهذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال وبالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.

ج-النموذج البيروقراطي (الفيبري):

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أداءهم لعملهم مما تجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم " من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة"

ويعتبر "ماكس فايبر" أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك؛ ولهذا بنى "ماكس فايبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

-التخصص وتقسيم العمل: وهو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف، وفيه يقسم أي عمل إلى أجزاءه

البيسطة بطريقة تسهل عملية الأداء والمراقبة.

-التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسهم.

-نظام القواعد: وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

-نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

-نظام من العلاقات غير الشخصية: وهو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.

-نظام اجتياز وترقية العاملين: ويعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل، كما تكون ترقية العاملين

مبنية على الجداء حسب الاستحقاق ولا تكون على أساس القرابة والمحابة إضافة إلى ما سبق ذكره من المبادئ

يمكن إضافة بعض المبادئ الأخرى والتي قام بها كل من " كاتز « و"كاهن "بترتيبها وهذا سنة 1976م.¹⁷

-قنين الأدوار وهي نتيجة التقسيم الجزئي للعمل.

-وحدة الإشراف ومركزية القرارات بالمؤسسة يستدعي مركزية السلطة وتوحيد مصدر القرارات.

-عدم ازدواجية الوظائف أي أن المصالح في أي مؤسسة لا يمكنها إنشاء وظائف موجودة في مصالح أخرى تابعة

لها.

-اعتبار المكتب كشخص معنوي ويعني ذلك أن تتلقى الأوامر من شاغل المكتب تكون على أساس تمثله لمركز

رسمي.

وما يمكن قوله هو أن "ماكس فيبر" قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي

تشكل وحدتها، وأطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين

والأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية، وكذا محاولة المؤسسات وضع أسس التوظيف من خلال

المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة والإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون

هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة؛ " كما اهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لشغل وظائف

تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل وبالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام الخاص

بالوظائف والموظفين¹⁸ «

وعلى حد تعبير "ماكس فيبر" فإن السبب الرئيسي لتقدم التنظيم البيروقراطي هو "تفوقه الفني وكفاءته إذا ما

قورن بغيره من الأجهزة الإدارية، ويرجع هذا التفوق إلى الأسس العقلية الرشيدة، والقواعد والإجراءات المحددة

التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية.¹⁹

¹⁷ مصطفى عشوى "أسس علم النفس الصناعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1994، ص71

¹⁸ عبد الفتاح بوخمخم "إدارة الموارد البشرية" مطبوعات جامعة منتورقسنطينة، 2001، ص118

¹⁹ عبد الفتاح بوخمخم، "مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15 جوان 2001، ص139

ويلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ، وذلك بنمو وزيادة حجم المنظمات ومبادئ الديمقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيها إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد، لأن ذلك يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة ولهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور، ومن أهم عيوب النظام البيروقراطي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات واهتمامهم فقط بالإجراءات.

-شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال الشعور نفسه لمن يتعاملون معهم.

-تشابه في شكل السلوك وتوحده بسبب الالتزام بالإجراءات، ثم إلى تحجر السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.

-القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

وفي الأخير يمكن القول أن كل من الحركة العلمية، نموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تندرج تحت نطاق النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، هذه الأخيرة التي افترضت رغم اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين ويمتازون بالانفعال، ولهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني، رشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات ويمكن القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي ورسمت الطريق أمام النظريات التي تلتها ووضعت الفكر التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم.²⁰

2- النظريات الحديثة:

أ- حركة العلاقات الإنسانية: أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية، ويمكن تلخيص أهم المبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات

²⁰ عادل حسن "إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1974، ص160

الإنسانية في النقاط التالية»²¹:

-يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.

-يشعر الناس بأهميتهم و ذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.

-أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.

-يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

-على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.

وتدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال: "ألتون مايو" و" فولت "و" روثلزبرجر"؛ هذه الأعمال

التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام أكثر بالعنصر البشري . فمع نمو المنظمات

الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، وأيضا مع

ظهور التنظيمات العمالية والمتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم

العلاقة بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935م توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل

الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني، فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في

شؤون مصانعهم، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع

النقابات أيضا؛ فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة لذا

تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة وكما سبق ذكره فإن "أبحاث ودراسات"

ألتون مايو "و" روثلزبرجر "و" فولت "إضافة إلى كل من" جاردنر « و" ليكرت "و" وايت "كانت قفزة هائلة

بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية، فإن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في

الصناعة»²²

ونحن هنا لسنا بصدد عرض عام لتجارب " مايو" بل لأهم نتائج هذه التجارب وأيضا مساهمات رواد هذه

الحركة ، فكتابات" مايو "و" ماري فولت "من الأساسيات التي أضافت إلى حركة العلاقات الإنسانية فقد نصح "

مايو" وهو أسترالي الجنسية وترأس الأبحاث التي أجريت بمصانع " هاوثورن" المديرين ليتجهوا إلى الاهتمام

بالمشاعر والحاجات النفسية للأفراد، وكان هذا سنة 1933 أما" ماري فولت "فكانت رائدة في مجال الإدارة في

²¹ أحمد ماهر، المرجع السابق ص34-35

²² حلفان رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة ماجستير علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر 1995/1996، ص18

وقت كان يسود فيه مجتمع الرجال، وقد نظرت " فولت " إلى الأفراد على أنهم تركيبة معقدة من الاتجاهات والمعتقدات والحاجات، وبهذا فقد طالبت المديرين أن يحفزوا ويشجعوا الأداء في العمل بدلا من طلب الأداء الجيد فقط.

أما أبحاث " روثلزبرجر " فقد قادت إلى انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة بما تضمنته من برامج التدريب الإشرافي والتي ركزت على دعم الاهتمام بالعاملين.

وعليه يمكن القول إن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من السلوكيات والواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية بالفرد لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي وعضو في جماعات مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات وأهدافه.²³

ويظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية، فعناية " ألتون مايو " بالعنصر الإنساني واعتباره أهم عوامل الإنتاج، وقد أبرز " مايو " بعض الاختلافات الواضحة منها : تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات والمواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان وبدوافعه وحاجياته في العمل، وعليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية - كما زعم التايلوريون ' بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان ' وهي العوامل النفسية والاجتماعية.²⁴

ويمكن أن يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

-الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد.

-تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.

-البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.

-اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة وبين مختلف الجماعات، لا بكونه ممثل للسلطة.

-التركيز أكثر على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

وتجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها

²³ كامل بربر "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع طبعة أولى، بيروت، 1997، ص 16

²⁴ حلفان رشيد، المرجع السابق، ص 21

مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات: أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات والرحلات الاجتماعية؛ ولقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين وعنى رغم ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم، فإنها لم تغير شيئاً في التنظيم القائم في المؤسسات، في مكانة العامل في هرمية السلطة وتجزئة المهام فالعمل بقي منظماً على أسس ومبادئ التaylorية، بل جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة للعامل (الأمن الصناعي، ساعات العمل ومستوى الأجور، العطل السنوية..) وبعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على علاقة حسنة بين الزملاء والمشرفين والسلطة) ... سمحت للتaylorية بالظهور بفعالية أكبر فتواصلت بذلك مظاهر السيطرة والمراقبة والبحث فقط على تحقيق الإنتاج الأوفر التي ميزت التيار التaylorي من قبل وان الاعتناء بالإنسان في العمل لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية²⁵ ... وهذا ما أشار إليه «فرنسيس» قائلاً: إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولاً وأخيراً مشكلة من مشاكل العلاقات الإنسانية، فأى فرد يتكون من الجسم، العقل والروح، وهذه الثلاثة عناصر وخاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية أكبر للإنسان.

ولقد شكك بعض الباحثين في صحة نتائج وتجارب باحثي حركة العلاقات الإنسانية وهذا لأن العامل لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة الإنتاجية وهذا راجع إلى أن الحركة تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية ويمكن إجماع عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية في النقاط التالية: اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد وكفاءة، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر وغير مؤكد.

- فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار... فالذي يحفز فرد على العمل قد لا يحفز فرداً آخر.

- الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل والسيطرة على سلوك الأفراد، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات والمعايير، وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

- فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة، ما هي إلا واحد من عديد من شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد، فالإنتاجية على سبيل المثال قد تتحسن نتيجة أنظمة الاختبار والتعيين أو تقييم الأداء، أو عن طريق عملية التدريب والتعليم والتكوين وفق أهداف المؤسسة وأيضاً من خلال أنظمة الاختيار والإحلال والتي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.

ب- نظرية العلوم السلوكية:

²⁵ حلفان رشيد، المرجع نفسه، ص 21

نظرا للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو (الكلاسيكية الحديثة) حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال؛ فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد و سلوك الإدارة حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم؛ ومن أهم رواد هذه الحركة كل من: «دوجلاس ماكريجور» و «فريدريك هرزبرج» و «كريس إرجيرس» و «أبراهام ماسلو...» وآخرون.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ التالية²⁶:

-يختلف الناس في حاجاتهم، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وامكانياتهم إلى أبعد حد.

-يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، وهم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، ويكون ذلك إذا كان العمل مصمما ومهيئا ومساعد على النجاح.

-يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور إلى الانضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشيع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.

-يتميز الناس بأن لديهم قدرة من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أين تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.

-توفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل، ومن أهمها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.

-إن اعترافات المنظمات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ؛ ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرونة في تصميم العمل ووضع أنظمة لتفويض السلطات، وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة وغيرها من الممارسات.

²⁶ راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 37

وبعد التطرق إلى أهم مبادئ " نظرية العلوم السلوكية " والتي اهتمت وبشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بتدريبها وتعليمها وتغيير اتجاهاتها تجاه ممارسة العمل وهذا للسعي قدما نحو تحقيق أهداف العنصر البشري والمنظمة؛ سنتطرق لاحقا إلى بعض أعمال رواد هذه النظرية وبشكل من الاختصار.

ج-نظرية تدرج الحاجات ل "أبراهام ماسلو"

يركز " ماسلو " في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحا، وصولا إلى تحقيق الذات وهي الحاجات الأقل إلحاحا، ويمكن إدراجها كالآتي:²⁷

حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير...حاجات اجتماعية، حاجات الأمان (الأمن) وحاجات فسيولوجية فالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام والشراب... تأتي في المرتبة الأولى وهي ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان " وهي أقوى الحاجات فإن كانت غير مشبعة.

فهي المسيطرة وتشكل دافعا للفرد وان كانت الحاجات الأخرى مشبعة،²⁸ ثم تليها حاجات الأمان والتي تعبر عن الوقاية من الخطر والتهديدات، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية والتي لا تظهر إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، وهي حاجات نفسية في مجال العمل وتليها الحاجة إلى الاعتراف والتقدير وهي حاجات ذات دلالة كبيرة بالنسبة للأفراد، ونصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات وهي حاجات عليا كما أنها دور الدافع والموجه لسلوك الفرد.

ويمكن وضع تصور لهذه الحاجات وطريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي:²⁹

- الحاجات الفسيولوجية: تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.

-حاجات الأمان: يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين وليس على التهديد والعقاب.

-الحاجات الاجتماعية: تشبع بتنمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة والاشتراك معها وكسب قبولها، ونسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم.

-حاجات التقدير:ويمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس وحب الذات وكسب تقدير الآخرين ويمكن

²⁷احمد ماهر، المرجع السابق، ص37

²⁸عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص139

²⁹عبد الفتاح بوخمخم، المرجع نفسه، ص138

تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.

-حاجات تحقيق الذات: وتشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع والابتكار واسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم وهنا يظهر عامل الإبداع والمواهب.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية إبتداء من الحاجات الأولية، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية، ويترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات ، هذا وتكف الحاجة على تحريك وتنشيط السلوك بمجرد إشباعها وهو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد، ويمكن تمثيل ذلك بالدورة التالية:

_الحاجة غير المشبعة تؤدي إلى حالة التوتر واللاتوازن الداخلي نشوء قوى داخلية دافعة لدى الفرد انتهاز الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله إلى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة استخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف وزوال حالة الشعور بالراحة.

من خلال هذا العرض الوجيز لنظرية تدرج الحاجات " لماسلو " يمكن القول أن هذه النظرية تعتبر موجهة فعالا للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع وفي تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها، وتعد هذه الدراسة أساسا لظهور دراسات أخرى في تحليل دافعية الأفراد، وقد اعتمد عليها المفكر «هرزبرج» كثيرا في أعماله والتي سنوجزها في النقطة اللاحقة.

د- نظرية العوامل المزدوجة ل "فريدريك هرزبرج" :

يعتبر " هرزبرج " من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين:

الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل والثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل، ولقد كانت مفاجأة "هرزبرج" " عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا وعدم الرضا) و صنف نتائج الدراسة في مجموعتين:

مجموعة العوامل الوقائية (الصحية)، ومجموعة العوامل الدافعة . فالعوامل الوقائية تشمل كل من: سياسة المنظمة، العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة

الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة والإشراف. وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل المجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبذير موارد المؤسسة، وهذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بعدم الرضا هي العوامل الدافعة، الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتمامهم على هذه العوامل، وتتمثل العوامل الدافعة في³⁰:

القدرة على انجاز العمل، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم، فرص التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة وتعتبر هذه العوامل (الدافعة) هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل، وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل والعوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع، وعليه فكلما زادت المنظمة في النفقات زادت درجة الرضا وبالتالي زيادة إنتاجية الأفراد.

وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع - كما سلف الذكر - وإذا تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج الحاجات "ماسلو" ذلك أن "هرزبرج" قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية) والعوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهيكلية "ماسلو" (حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي³¹: مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ل "ماسلو" ونظرية العوامل المزدوجة ل "هرزبرج" ونظرية "ماسلو"

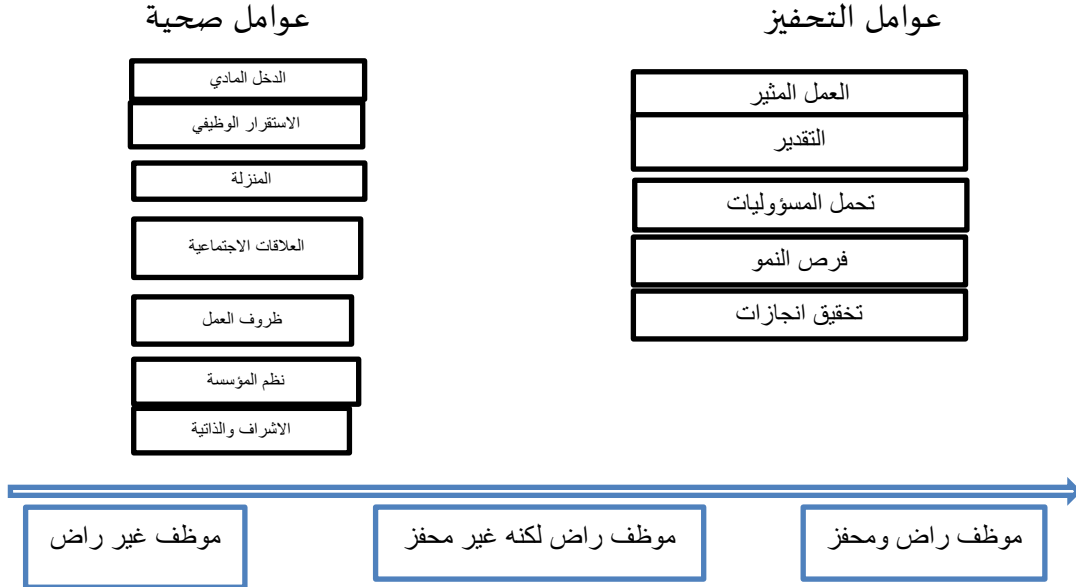
الشكل رقم 01: هرم ماسلو لتدرج الحاجات.



³⁰ عبد الفتاح بوخمخم "مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي" المرجع السابق، ص141

³¹ عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص142

الشكل رقم 02: نظرية العوامل المزدوجة ل "هرزبرج"



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم "مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي"

وقد استطاع "هرزبرج" أن يستمد من نظريته طريقة لتنظيم العمل تأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة عامة وطموحات الأفراد في العمل خاصة، وهي طريقة إثراء المهام والتي أراد من خلالها أن يحدث تغييرات على كل مهمة بكيفية تسمح بإدراج بعض العوامل الدافعة وهي تختلف عن طريقة توسيع المهام التي ترمي من جبتها إلى الرفع من عدد المهام لواجب تنفيذها في المركز دون إدخال أي خاصية من الخصائص المدرجة في طريقة إثراء المهام وهي³²:

- إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات النجاعة.
- الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل.
- الانتقال من العمل المجزأ إلى العمل المتكامل.
- منح العمال سلطة متزايدة ونوعاً من الحرية في طريق إنجاز علمهم.
- إصدار تقارير دورية تعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها إنجاز علمهم.
- إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للعمال نفذوها من قبل.
- تكليف العمال بمهن يصبحون يفضلها مع مرور الزمن عمالاً ماهرين.

وزيادة على ذلك فقد وضع "هرزبرج" بطريقة علمية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته، وبذلك

³² حلفان رشيد، المرجع السابق، ص 25

فقد لاقت نظرية ذات العاملين شهرة في مجال الإدارة كما تناولها الباحثون بالبحث والدراسة، بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد وتأثيرها على سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت أيضا لبعض الانتقادات نذكر منها³³:

-التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها "هرزبرج" ومؤيديه.

-عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسون ومحاسبون.

-لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كسبب للرضا وفي بعض الآخر من الحالات كسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد والمستوى التنظيمي الذي يعمل به. فبالرغم من الفائدة العلمية التي جاءت بها نظرية "هرزبرج" إلا أنها لم تعوض كمية مبادئ التنظيم التي كانت سائدة في التيار التaylorي وتيار العلاقات الإنسانية مثل تنفيذ العمل فرديا والفصل بين مهمة التخطيط ومهمة التنفيذ، فحتى وان كان "هرزبرج" قد وافق مشاركة العمال بأفكارهم في عملية إثراء المهام، فإنه لم يتقبل مشاركتهم المباشرة في اختيار أنماط التنظيم الجديدة بمبرر أن هذه المشاركة ليست بعامل محفز للعامل وعلى ذلك فإن مهمة التخطيط والتنسيق والمراقبة واتخاذ القرارات هي مهام تحتفظ بها الإدارة في حين يتكفل العامل بتنفيذ العمل دون المشاركة المباشرة في تنظيمه، فيه يرسل المعلومات ويستقبل القرارات التي تتخذها الإدارة على أعلى مستوى لها، هذا وكان الهدف من وراء إدراج طريقة إثراء المهام في مراكز العمل مرتبط بعملية الإنتاج، حيث يجب أن يترتب عن تطبيق هذه الطريقة الرفع من مستوى العامل وعلى ذلك تكون نظرية هرزبرج "مثلها مثل التaylorية و مدرسة العلاقات الإنسانية قد جعلت من عامل الإنتاج أحد اهتماماتها الرئيسية في التنظيم.

المطلب الثالث: مسؤوليات ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

أولا: المسؤوليات

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي:

1-المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وبالتالي فان كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو او تقدم في إمكانيات المورد البشري لديها، فعليها مراجعة النظم (هيكل المؤسسة)، وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة التي

³³عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص142

³³حلفان رشيد، المرجع السابق، ص25

يمكن ان ينجح ويزدهر فيها، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والاقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات اللازمة.

2-المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية: تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة، هذه المسؤوليات سواء كانت بشكل منفرد او بمساعدة جهة متخصصة تهتم ب: تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات والمعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد.

مراجعة اهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج. 3-المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة: سواء من خلال وظيفة متخصصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية او من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل او خارج المؤسسة.

4-المسؤوليات على مستوى المورد البشري: لا بد على المورد البشري ان يثري معارفه وينمىها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية (تعلم)، اي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العلمي للتمكن من اشباع احتياجاته وظيفته الحالية والمستقبلية في اطار مساره الوظيفي، وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها وتوجهاتها، لابد ان يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمين والمسؤولين على هذه التنمية، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل او خارج المؤسسة وأخيرا اهم حلقة في دائرة التنمية هو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة.³⁴

ثانيا: المتطلبات

إن التنمية الاستراتيجية للفرد هي التنمية التي تنشأ من رؤية مستقبلية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة ولها هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية، كذلك استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف.

وتحقيق التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية يتطلب الآتي:

-تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية، بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات النظام. أفراد وخبرة في مجال تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:

³⁴ مانع سبرينة، أثر استراتيجيات تنمية الموارد لبشرية على أداء الافراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014، ص56

أ- مستوى الإدارة العليا: وما يتطلبه هذا المستوى من خصائص حيوية وأساسية أهمها:

- فهم صادق واقتناع تام بالموارد البشرية.

- التزام كاف بأهمية المدخل الإستراتيجي والرغبة للاستثمار فيه.

- تهيئة المناخ المناسب للعمل.

ب- مستوى الوحدة أو القسم: وفي هذا المستوى يمكن العمل عن قرب مع المديرين المباشرين (خط الإشراف

الأول) للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية حيث أن المدير المباشر هو في الحقيقة أهم

عناصر التنمية، فيه الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته وبالتالي

أقدر على تحديد احتياجاته التدريبية.

ج- مستوى العمليات: والمهارات الخاصة بالعلاقات بين الأفراد وخبرة فنية في وظائف وعمليات محددة للتدريب

والتنمية

د- إدارة أفراد فعالة: وانجاز الأعمال والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية وهذا يتطلب وجود

متخصصين على درجة عالية من الخبرة العملية والعلمية.

هـ- الربط بين تنمية الفرد والمنشأة: من خلال تحديد احتياجات كل من المستويات الإستراتيجي والإداري

للعمليات ورسم الخطط الإستراتيجية المقابلة لتلك الاحتياجات.

و- رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الفرد: بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنشأة،

ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية فريق العمل ودورها في إنجاز أهداف المنشأة،

حيث أن ثقافة المنشأة، النظرة المستقبلية، القيم، لها تأثير مباشر بين خصائص المديرين في كل من القطاع

العام والخاص والتي تنعكس على الفلسفة، والرؤية المستقبلية والأهداف.³⁵

ي- هدف وسياسة لتنمية الفرد: أي التحرك من الرؤية المستقبلية العامة عن أهمية تنمية الموارد البشرية إلى

التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرر بوضوح الهدف من التنمية في المنشأة.

ر- خطط واستراتيجيات التنمية: توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية.

الإستراتيجية الأولى (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل الكتب، الأفلام، برامج

التدريب وكلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

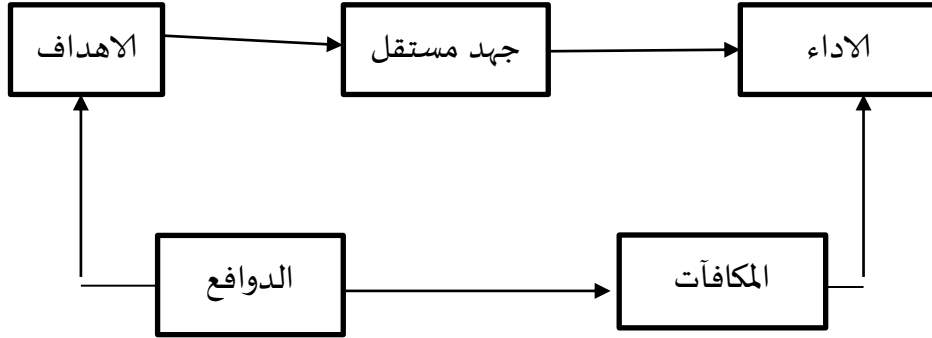
الإستراتيجية الثانية (سلوكية): تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل (نموذج السلوك أو تمثيل

الأدوار) حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

³⁵ عادل حسن، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت 1974

الإستراتيجية الثالثة (بيئية): والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد التدوير الوظيفي، أو بناء الفريق، والعملية الأساسية التي بواسطتها تتم تنمية مهارات، واتجاهات جديدة، يمكن توضيحها بما يسمى بدورة النجاح السيكلوجية. كما يوضح الشكل الموالي:³⁶

شكل رقم(03): يوضح دورة النجاح السيكلوجية



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم "مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي"

وفي عملية النمو هذه يعمل الفرد من أجل التحدي والوصول للهدف من خلال جهد مستقل وإدراك ومعرفة بالمعلومات المرجحة بأن أدائه على مستوى عالي، وبالتالي يحصل على عوائد داخلية(الرضا) وخارجية (الدفع، المعرفة، الترقية...الخ) وتلعب المكافآت دورا هاما وأساسيا للمساهمة في زيادة دافعية في المستقبل وهكذا فالنجاح يولد نجاح.

ضمان فعالية تطبيق تمك الخطط والإستراتيجيات: بأن يكون هناك مستوى عالي من الإدارة الإشرافية للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط، بالإضافة إلى تحديد كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة شأنها في ذلك شأن المزايا المتوقعة، كذلك وضع أهداف التدريب والتنمية وخطط إنجازها على مستوى كل من الوحدة، القسم، الإدارة، الأفراد.

-التعليم التنظيمي: والتي تعني استثمار الإدارة في أفرادها لتمكينهم من التعلم، النمو، المساهمة ويستجيب الأفراد لنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلموا ويساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية، والتعلم التنظيمي فكرته مستمدة من التحسن المستمر.

حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسن أدائهم من أجل جودة المنتجات والخدمات، والتعلم يسمح باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.³⁷

³⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتب العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

³⁷ عبد الرحمن تيشوري: فن الإدارة الحديثة، المعهد الوطني للإدارة العامة، سوريا، 2003.

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يتجه العالم اليوم نحو اقتصاد المعرفة الذي يقوم أساسه على المعلومة التي تعتبر المادة الأولية الوحيدة كلما زاد استهلاكها ارتفعت قيمتها، ويتم دورها بشكل تام إذا تم إيصال المعلومة بالوسيلة والأداة اللازمة ولهذا أصبح الفرد والمؤسسات يتجهون نحو اكتساب واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتبر الديناميكية التي تشهدها كافة المجالات خاصة تلك التي يكون حيزها ضمن مجال التكنولوجيا.

المطلب الأول: مفهوم والتطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

-من بين التعاريف التي وردت في مجال "تكنولوجيا المعلومات والاتصال" (TIC) مايلي: «انها عبارة عن أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتخزينها أو توزيعها، وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل وهي التقنيات المستندة على الحاسوب لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة.» يتضح من هذا التعريف أنه ركز على استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي حصرها في وظائف نظام المعلومات المستندة على الحاسوب.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة ما هي إلا مجموعة التكنولوجيا المترابطة والمتصلة فيما بينها، تركز عادة على الحاسوب ولها قدرة هائلة على رقمنة، معالجة، تناول وتحويل المعطيات بكميات غير محدودة وبطرق متنوعة³⁸.

-تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي كل الرأس مال التنظيمي الذي تم إنشاؤه نتيجة تغيير نظام المعلومات، والذي يتمثل في وسائل وتجهيزات مادية وبرامج وخدمات تسهل عمل المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وتتمثل هذه الوسائل أساسا في كل من الحاسوب، الهاتف، الفاكس، الإنترنت، الإنترنت، الإكسترنال ووسائل أخرى.³⁹

-تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة، المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أدائه، وهي تضم مجموع الأجهزة التي تعنى بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج ومعدات الحفظ والاسترجاع، والنقل الإلكتروني السلكي واللاسلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وأنواعها،

³⁸ Bekkali Meriem , comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, cas de l'Office National Des Aéroports ,mastère en management des services publics , Maroc, 2003 ,p 37

⁴²أبو أنس الأنصاري، بحث حول تنمية الكفاءات <http://www.benasla.jeeran.com/archives/2008/5/567.html> vue le05/03/2020 à

سواء مكتوبا أو مسموعا أو مرئيا ... وغايتها الأساسية تسهيل التواصل الثنائي والجماعي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة⁴⁰.

وكتعريف شامل يتبين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبارة عن خليط حي من طرق وأساليب مختلفة توفرها وسائل حديثة، تسعى خصوصا إلى تبسيط النشاط ورفع أدائه من جهة، واستثمار رأس المال الفكري، لما توفر من سرعة، دقة وشفافية عالية إضافة إلى اتساع مداها وبالتالي الوصول إلى القرارات الصائبة.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

في البداية أطلقت تسمية علم الكمبيوتر عندما كان المتعلم يسعى لفهم طبيعة هذا الجهاز الذي يستطيع إنجاز ملايين التعليمات في وقت قصير ومع تطور هذا العلم أصبح يسعى تكنولوجيا المعلومات والتي تعني كيفية توظيف الحواسيب والبرمجيات لتحويل وتخزين وحماية ومعالجة المعلومات وكذا نقل واستعادة المعلومات ومن ثم تطور المفهوم ليصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهي مجموعة الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين المعلومات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها، وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الاتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم، أو استقبالها من أي مكان في العالم، ويمكن تقسيم مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى شقين:

1-تطور في الأجهزة:

●تطور أجهزة معالجة المعلومات:ويقصد بها مراحل تطور الكمبيوتر فمنذ أربعينات

القرن الماضي حيث شهد هذا الجهاز تطورات كبيرة نختصرها في ما يلي⁴¹:

الجيل الأول 1946-1959:ظهر هذا الجيل بجامعة(Pennsylvanie) ما بين 1944-1946 على شكل أول آلة

إلكترونية تمثل مساحة تقارب 160م² وكانت تعمل بالصمامات المفرغة وتستهلك الكثير من الطاقة وتفرض الكثير الحرارة.

الجيل الثاني 1959-1965:وقد استعمل في هذا الجيل الترانزستور بدلا من الصمامات المفرغة والتي ساعدت

على التغلب على مشكلة الحرارة وقللت من معدلات التوقف ووفرت في الطاقة.

الجيل الثالث 1964-1970:والفرق بينه وبين الجيل الذي يسبقه في:

-صغر حجمه والذي نتج عن استعمال للإلكترونيات الدقيقة بإدماج الدوائر الإلكترونية.

-تطور الذاكرات الفرعية القادرة على استيعاب معلومات كبيرة بأقل تكلفة.

-تطور لغات البرمجة مثل ظهور البازيك و الباسكال.

الجيل الرابع من بداية 1970:وقد ارتبط باكتشاف وتطوير (micro-processors)والذي يعتمد على تقنية دمج

43بختي ابراهيم، شعوبي محمود فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/209، ص275.
41 محمد صالح الحناوي وآخرون، نظم وتكنولوجيا المعلومات في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية مصر 2004 ص 296-298

أكبر عدد ممكن من المكونات الأساسية على شريحة واحدة، كما التوصل لصناعة الذاكرات المعتمدة على شرائح السيلكون ذات الحجم الصغير والسعة الكبيرة.

الجيل الخامس من الآن إلى المستقبل: وهو محور بحوث تجري في أوروبا والولايات المتحدة واليابان حيث تعمل هذه الدول على ابتكار ما يسمى بالحواسيب الذكية والتي يمكنها القيام بكثير من الأعمال المكتسبة من خلال إدماج اللغة العادية كتابيا والتواصل الصوتي مع الآلة.

● تطور أجهزة الاتصال:

التلكس والتللكست: التلكس هو أول جهاز تم استخدامه في إرسال الرسائل بالكهرباء، حيث يتم إرسالها بتخصيص شفرة معينة لكل حرف عن طريق مفتاح خاص ثم يقوم هذا الجهاز بتحويل النقط (...) والشرطات (-) الخاصة بالشفرة إلى نبضات كهربائية وإرسالها عبر الأسلاك، أما التللكست فهو حالة متقدمة على نظام التلكس وتطويرا لها، حيث أنه يجمع بين عمل التلكس وعمل نظام معالجة النصوص الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الإلكترونية والشاشة المرئية المثبتة فيها، مع وجود إمكانية لخزن المعلومات، المطبوعات، وهذا يعني أن تبادل الرسائل والمعلومات يكون إلكترونيا من وحدة ذاكرة (mémoire) إلى وحدة ذاكرة ثانية أو أكثر وعبر شبكات اتصالات.

الهاتف والفاكس: يمثل الهاتف من أهم وسائل الاتصال الصوتي ومن أقدمها وأكثرها انتشارا بين الناس، والهاتف ليس أداة للتواصل فقط لكنه أداة تلعب دورها في الإنتاج والتسويق وإيصال الخدمات للكثير من المؤسسات، وقد تطور الهاتف في حجمه وشكله ومزاياه وإمكاناته عدة مرات إلى أن وصل لهاتف النقال من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية، الهاتف بالصور أو بالفيديو الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة، وهو مزود بذاكرة تؤهله لخزن الصور واسترجاعها عند الحاجة ومشاهدتها على الشاشة أو طباعتها على الورق. أما الفاكس فيشبه آلة التصوير الصغيرة متصلة بهاتف فما على المرسل إلا أن يضع وثيقة في الجهاز ثم يسجل رقم هاتف جهاز فاكس المرسل إليه، وبمجرد أن يفتح الخط أو يتم الاتصال تتحرك الأداة الفاحصة الإلكترونية في جهاز الإرسال وتحول الصفحة المرسل إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية الرقمية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى نسخة طبقا الأصل من الوثيقة الأصلية ثم يطبعها.

الأقمار الصناعية: تعتبر الأقمار الصناعية محطات تحويل فضائية لبث إشارات ترسل بواسطة المحطات الأرضية والتي تعمل أيضا على ربط شبكات الاتصالات الأرضية من خلال شبكات الهاتف، وقد أخذت الاتصالات الفضائية عبر الأقمار الصناعية دورا هاما في مجال نقل الرسائل والمعلومات بفضل فعاليتها وعدم تأثرها بالظروف المحيطة، ويمكن القول أن للاتصالات عبر الأقمار الصناعية فائدتين هما: إمكانية البث المتوافق بحيث تستطيع كل محطة في الشبكة أن ترتبط مع كل المحطات الأخرى في نفس الوقت، وإمكانية الوصول إلى

أماكن بعيدة ودعمها للامركزية في أساليب جمع وتوزيع الرسائل والمعلومات. وقد فتحت الأقمار الصناعية الباب على خدمات جديدة من بينها توفير نوع من الاتصالات بين الإنسان والآلة، وبين الآلة والأخرى كما تحدث في عملية الاتصال بين الحواسيب.

وتستخدم الأقمار الصناعية العديد من الوظائف مثل نقل الصوت والصورة والبيانات والوثائق والمؤتمرات البعيدة (teleconferencing) والأرصاد الجوية، والاستشعار عن بعد، والبث التلفزيوني والخدمات الهاتفية وغيرها.⁴²

2-تطور في البرامج: يعد هذا العنصر بمثابة الروح للجسد فدونها لا يمكن الاستفادة من العتاد التكنولوجي، فهي حلقة الوصل بين المستخدم والآلة أي أنها تساعد على حفظ المعلومات بنظام فهي: "مجموعة منفصلة من التعليمات والأوامر المعقدة والتي توجه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على النتائج المطلوبة." وتنقسم البرامج إلى⁴³:

● أنظمة التشغيل: أنظمة التشغيل هي عبارة عن حزمة برامج تجعل جهاز الحاسب يعمل بشكل صحيح، يقوم باختيار الحاسب الآلي كيف يتعامل مع البرامج الأخرى في المكونات المادية على الجهاز، يقوم نظام التشغيل بدورين رئيسيين: إدارة موارد المكونات المادية والبرمجية للحاسب، هذه الموارد تضم المعالج، الذاكرة، القرص، كما يعمل بطريقة فعالة لربط التطبيقات بالمكونات المادية دون معرفة تفاصيلها مما يسمح لمطوري البرامج كتابة تطبيقات تعمل على أكثر من جهاز.

البرامج الملحقة: هي البرامج التي تؤدي وظائف محددة بناء على اهتمامات المستخدمين (مثل برامج الكتابة والطباعة، برامج المحاسبية، قواعد البيانات، الجرافيك والألعاب ومعالج الصوت...) ومن أشهر البرامج: Adobe programme، Microsoft office...

⁴² الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000 ص 87

⁴³ عامر ابراهيم قنديلجي، ايمان فاضل السمراني، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق، الأردن، 2002 طبعه الأولى، ص 160

المطلب الثاني: الأهمية والدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة

تحتل التكنولوجيا دورا حيويا في مختلف المؤسسات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، ولدورها الفعال في تحسين وتعزيز ديمومة مراكزها التنافسية، مما يؤكد ضرورة مواكبة المنظمة للتغيرات والمستجدات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات، وقد حققت التكنولوجيا عدة فوائد للمؤسسة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر⁴⁴:

- تقليل تكاليف العمل
- زيادة المبيعات
- المساهمة في تحسين الجودة
- تسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل والتأخيرات في العمل.
- تحسين الظروف البيئية إذ تساهم في القضاء على الضوضاء فضلا عن تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير
- الإبداع التكنولوجي الذي ساهم بالتحول من الإنتاج الواسع إلى الإنتاج وفقا لطلبات الزبائن والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.
- تساعد على الاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات، لإشباع الحاجيات والرغبات التي هي في تطور دائم.
- كما يستخدم المدراء تكنولوجيا المعلومات والاتصال لغرض اتخاذ القرارات الفاعلة في أداء مختلف العمليات والوظائف، هذه الأخيرة التي تتفاعل وتتكامل من خلال توافر تقنيات حديثة للمعلومات والاتصال⁴⁵.

⁴⁴ غسان محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص149

⁴⁵ غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل وتقنيات تطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 168

المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مجال تسيير الموارد البشرية

استفادت المنظمات كثيرا من تكنولوجيا المعلومات والياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها، وانتجت أوضاعا وممارسات جديدة، وأحدثت تغييرات في وظائفها حيث تشعب استخدام كلمة الكتروني في منظمات هذا العصر فجرى الحديث عن التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني، الصيرفة الالكترونية لتنتشر العدوى لوظيفة إدارة الموارد البشرية ويطلق عليها مصطلح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية الذي يصور تطويع إدارة الموارد البشرية لموائمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الفرع الأول: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعريف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تعد الإدارة الالكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات، وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل مسيري المؤسسات لإحداث تغييرات في إدارة الموارد البشرية والتي ليطلق عليها تسمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

عرفت الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأنها "اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين إجراءات

الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف: التوظيف، التسيير الجماعي (العطل، الضمانات

الاجتماعية...)، الرواتب، تسيير الكفاءات (المسار المهني، التدريب) رحيل الموظف، التقاعد.⁴⁶

تسعى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لإلغاء حواجز الزمان والمكان والتقرب لخدمة الموظف والمرونة في

التعامل معه، وتستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها فتتحسن إجراءات إدارة الموارد

البشرية وتظهر أساليب مساندة للأساليب التقليدية لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية باللجوء لتطبيقات

الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.ويمكن تقسيم مجالات الادارة الإلكترونية للموارد البشرية الى اربعة مجالات،

تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين، ادارة الأفراد، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين

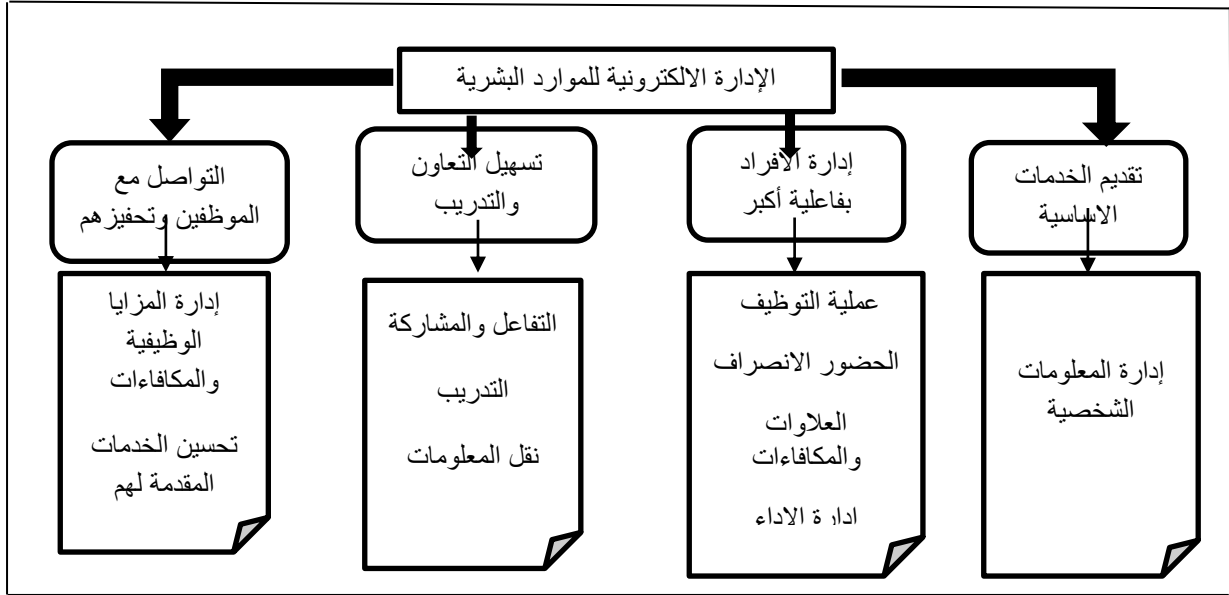
وتحفيزهم.

ويوضح الشكل التالي تلك المجالات الاربعة الأساسية.

⁴⁶ Fabre M et Autre, *Equipes RH acteurs de la stratégie, Le – RH : Mode ou révolution, En Line*, édition d'organisation 2003, disponible sur

<<http://www.editions-organisation.co>>, téléccharge le 26-6-2017

الشكل رقم(04): مجالات الادارة الالكترونية للموارد البشرية



المصدر: هويكتز، برايان، مركهام جيمس، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، (ترجمة خالد العامري)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006ص23.

بالرغم أن تلك ان المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية، وهناك العديد من التطبيقات لكل مجال من المجالات، وقد يكون بعضها ملائما لجميع المنظمات وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى الى استخدام كل التطبيقات المتاحة، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المنظمة، ولكن ترى أنها لا تحتاج لكل الامكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها. ان الأنظمة الالكترونية المختلفة يمكن أن تدعم كافة وظائف الموارد البشرية في كافة المجالات، ويوضح الجدول التالي الامكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال الادارة الالكترونية للموارد البشرية.

الجدول رقم: (02) الامكانيات التي توفرها الادارة الالكترونية للموارد البشرية

الرقم	وظائف ادارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطوير والاداء	التعليم الالكتروني، تقييم الأداء من خلال الأنترنت مثل تقييم 360°. تحديد الاحتياجات التدريبية، ادارة المسار المهني.
2	التزويد	الاستقطاب والاختيار من خلال الأنترنت التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
3	العلاقة بين الموظفين والاتصالات	الانترانت، مراكز الخدمات المشتركة، تطوير فرق العمل تطوير المنظمة.
4	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	الانترانت، خدمات المدراء والموظفين الذاتية قياس الرأسمال البشري
5	الاحتفاظ بالموظف ومكافأته	الأجور، المكافآت والحوافز، الخدمات الذاتية للموظفين تكوين حزم المنافع المرنة، مراجعة البيانات المالية والمكافآت ادارة المنافع

المصدر: هوبكنز، برايان، مركهام جيمس، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 23

ثانياً: بعض الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية: إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم e-HRM ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات، وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق. ويمكن عرض مجموعة من الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية كالتالي:

1 التوظيف الالكتروني: تعتبر قدرة الشركات والمؤسسات الحديثة على مواكبة التطورات المتلاحقة بالسوق بشكل سريع من أهم عوامل نجاحها، وعملاً بمبدأ الأفراد هم أئمن الأصول، يجب على الشركات والمؤسسات المتميزة الإسراع من استخدام النظم القائمة على شبكات الانترنت في عمليات التوظيف. بدأ التوظيف الالكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينات، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص.⁴⁷ يمكن لنظام التوظيف الالكتروني القيام بالعديد من الإجراءات المفيدة التي سيتم عرض بعضها فيما يلي⁴⁸:

-الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر النت.

-يتم ذلك في موقع المنظمة أو أي موقع كثير التصفح.

⁴⁷ برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 139-140

⁴⁸ محمد الصبري، الإدارة الالكترونية، دار الفكر، جامعة الإسكندرية، 2000، ص 751

-تصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف ، يجب أن تتميز هذه المواقع بالآتي ⁴⁹ :

*سهولة الوصول إلى المواقع.

*تحديث قائمة الوظائف.

*احتواء الإعلانات على روابط تتيح للمتقدمين التواصل مع متخذي القرار.

*وضوح عملية التوظيف ودقتها.

ونحاول توضيح مفهوم التوظيف الالكتروني من خلال التعرف على بعض فوائده: ⁵⁰

-تدعيم العلاقة المباشرة بين المسير والمترشح.

-القضاء على الحواجز الجغرافية.

-إنشاء قاعدة بيانات للمترشحين.

كما أن نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يساعد في الرد على الطلبات المقدمة في وقت أسرع من استخدام الوسائل التقليدية للتوظيف. تستعمل الانترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المنظمة وهويتها المعرفية. كما يمكن استعماله لإعطاء نظرة واقعية وحقيقية عن المنظمة من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على طرق العمل ومواقع المنظمة.

أيضا يمكن استخدام الانترنت للبحث من خلاله عن الموظفين المؤهلين لمناصب شاغرة التوظيف الداخلي وابلغ المدراء والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر.

كما يمكن إجراء الاختبارات لتصفية المترشحين إلا أن ذلك يشكل بعض المساوئ تتمثل فيما يلي:
-احتمالية إجراء شخص ما الاختبار بخلاف المتقدم الفعلي، ومن ثم تجب ملاحظة ذلك جيدا، (إذا ما كان يتم إجراء تلك الاختبارات خارج المؤسسة) .

-تحفيز الاختبارات على الانترنت يتم ضد الأفراد ذوي المهارات في استخدام الكمبيوتر، ولكن قد يكون ذلك معيارا أساسيا في الوظائف التي تتطلب التعامل في التكنولوجيا الحديثة.

-احتمال وجود تمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة.

-قد تستخدم اختبارات المهارات داخل المؤسسة كجزء من إجراءات تقييم الأداء المعتاد.

2-التعويضات الالكترونية: إن أنظمة التعويضات الالكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة.

يستعمل خبراء الموارد البشرية القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين

المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين

⁴⁹ برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 162

⁵⁰ عبد الرحمن القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة ماجستير، المسيلة، ص 121-122.

والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغيرات⁵¹. إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين وبعضها يقوم بإصدار ایصالات الدفع ومنها ما يكون الكترونيا، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، ويمكن لنظم e-HRM تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها⁵²:

إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

-تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال ایصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.

-سرعة الاستجابة لتغير أوضاع العاملين، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي، وفي حال فشل الموظف في الاختبار فقد يكون النظام قادرا على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه.

-أتمته نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الانترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور الإلكتروني.

3-تقييم الأداء الإلكتروني: في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء الكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.

تستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة CPM في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء. ومن أحد أهم أسباب ازدياد استخدام أنظمة CPM بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف. كما تمكن تلك الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة 360 درجة من خلال الانترنت، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل

⁵¹ محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 198-200

⁵² برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، مرجع سبق ذكره، ص 134

واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى استخدامها من قبل 65% من الشركات الأمريكية خلال عام 2000 بالإضافة إلى تمكن النظم الالكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام.

الفرع الثاني: التدريب الالكتروني

التدريب الالكتروني العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكات ووسائطه المتعددة ، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبذول وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان والزمان⁵³.

ويشار كذلك إلى التدريب الالكتروني على أنه عملية تدريبية، تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة، من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب ، فهو عبارة عن نظام تدريبي بين متدربين ومدرّبين يفصلهم المكان والزمان ، من أجل تمكين الأفراد من التدريب والتغلب على ظروف الوقت والمكان ، فهو التدريب الذي يختار فيه المتدرب متى يتدرب ؟ وكيف يتدرب؟ وأين يتدرب؟ وماذا يتدرب؟ ضمن الحدود الممكنة⁵⁴.

أنواع التدريب الالكتروني.

يأخذ التدريب الالكتروني من حيث التزامنية نوعان هما:

أ- التدريب المتزامن: أي التدريب الذي من خلاله يستطيع المتدرب الحصول على المعلومة أو التمرين، وذلك بشكل آني ومباشر مع المدرّب، ويعطي هذا النوع من التدريب الفرصة للتفاعل بين المدرّب والمتدرب في أي مكان كان أي منهما ، حيث يقوم المدرّب بوضع برنامج على شبكة التواصل الاجتماعي بشكل مباشر، ويعطي الفرصة للمتلقين أو المتدربين بطرح الأسئلة التي يجيب عليها في غالب الأحيان في نهاية الحصة التدريبية.

ب- التدريب الغير متزامن: وهو يعتمد بدرجة أكبر على اليوتيوب منه على شبكات التواصل الاجتماعي حيث يعرض المدرّب حصته التدريبية على المواقع الالكترونية ويترك المجال الزمني للمتدربين للاطلاع عليها ، ويتيح هذا النوع من التدريب الفرصة لؤولئك الذين ليس لديهم الوقت المناسب أثناء العرض المباشر أو امت ا زمن للحصة التدريبية ، وبالتالي الاطلاع عليها متى كان الوقت مناسباً.

كما يضيف محمد أحمد سالم شكل آخر من أشكال التدريب الالكتروني وهو ج- التدريب المتمازج أو المدمج: أي الدمج بين التدريب الشبكي والتدريب غير الشبكي، وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرّب بين التدريب التقليدي والتدريب الالكتروني، ويقصد به أيضا التدريب الخليط عن طريق مزج أو خلط أدوار المدرّب التقليدي

⁵³ الدليل الإرشادي لاستخدام نظام المحتوى الالكتروني، منشورات معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص1

⁵⁴ زرقين عبود جبّاري شوقي. "التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات جامعة غرداية العدد 9 الجزائر سنة 2007 ص2

في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني، أي أنه تدريب يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني⁵⁵

متطلبات التدريب الإلكتروني

يتطلب التدريب الإلكتروني جملة من الهياكل والتجهيزات الحديثة، بالإضافة إلى مدربين متخصصين وسنحاول إبراز هذه المتطلبات فيما يلي⁵⁶:

1- تكنولوجيا المعلومات: عندما نتحدث عن تكنولوجيا المعلومات نقصد كل العناصر والتجهيزات الحديثة، أي يجب تهيئة الجو للمتدرب عن بعد حتى يشعر بالراحة النفسية والألفة.

أ - أجهزة الإعلام الآلي: حتى يكون هناك تدريب إلكتروني لا بد أن تكون هناك تجهيزات إلكترونية متطورة، و أولها أجهزة الكمبيوتر لأنها الركيزة الأساسية في التدريب الإلكتروني وقبل البداية في عملية التدريب المتخصص، أي التدريب لكل شخص في مجاله، لا بد من تدريب عام أولاً، وهو كيفية استخدام أجهزة الإعلام الآلي بصفة خاصة، و أجهزة الإلكتروني بصفة عامة.

ب - الخادمت: يتم التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة في مجال الاتصال والاستضافة والانترنت، حيث يتم تسكين النظام كاملاً لديهم، وفق مواصفات ومعايير عالية تضمن سير النظام بشكل متوافق وفعال، مع توفير كافة متطلبات الصيانة والدعم الفني.

ج - المعلومات: ضرورة توفير المعلومات الخاصة بكل نشاط تدريبي، سواءً داخل المؤسسة من خلال برامج متوفرة على أجهزة الإعلام الآلي الخاصة بكل عامل، أو من خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة، أو خارجية من خلال توفير مواقع تدريبية للشركة على شبكة الانترنت (المواقع الإلكترونية).

د - الهياكل القاعدية: يتطلب التعليم الإلكتروني هياكل قاعدية خاصة مثل قاعات التدريب الافتراضية، أبين يتم تجهيز قاعات افتراضية، وذلك لتسجيل ونقل التدريب المباشر الذي هو أحد المكونات الأساسية في النموذج التدريبي الذي يتم بناؤه وهناك منها قاعتان:

-قاعة افتراضية داخل الوزارة لبث المحاضرات التوعوية والاثرائية الحية.

-قاعة افتراضية مسجلة للفئات المختلفة على مدار العام على موقع التدريب الإلكتروني

2-التدفق العالي للإنترنت: يستلزم التدريب الإلكتروني الذي يعتمد على الصوت والصورة في آن واحد قوة تدفق كبيرة للإنترنت، وتوفير هذه الشبكة لكل المنازل، حتى يستطيع المتدرب أن يستفيد من مزايا التدريب الإلكتروني المنزلي، ولا تقتصر قوة التدفق العالي على المؤسسات والمراكز التدريبية فقط.

3-المدربون المتخصصون: في الواقع إن التدريب الإلكتروني لا يحتاج إلى شيء، بقدر ما يحتاجه إلى المدرب الماهر المتقن لأساليب واستراتيجيات التدريب والتعليم الإلكتروني.

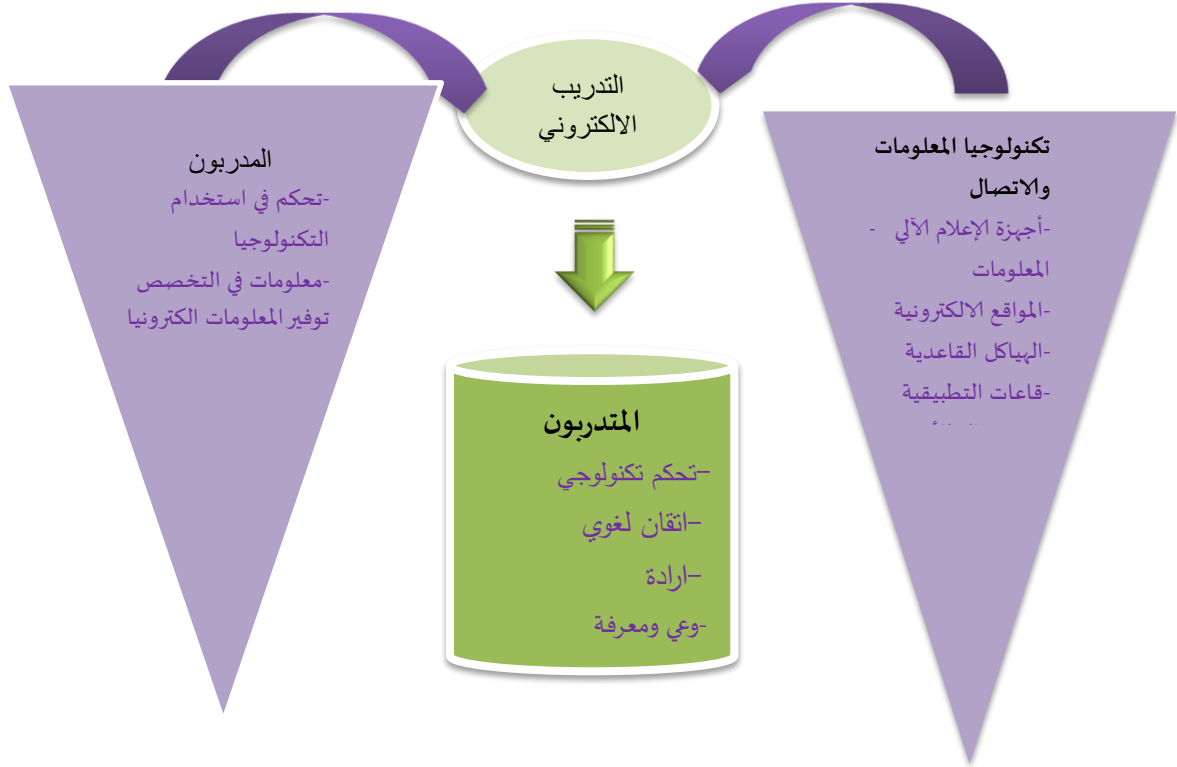
⁵⁵ محمد أحمد سالم، "تكنولوجيا التعليم والتعلم الإلكتروني"، مكتبة الرشد الرياضي القاهرة، 2005 ص3

⁵⁶ زرقين عبود جباري شوقي "التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية" مجلة الواحات للبحوث والدراسات جامعة غرداية العدد9 الجزائر سنة 2003 ص300

إن التدريب الإلكتروني غير التدريب العادي فإنه يتطلب مدربين على أعلى مستوى في جانب استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة، ومن جانب مجال التخصص من جهة ثانية. حيث أن المعلومة التي كان يلقيها المدرب بصورة مباشرة للمدرب قد أُلغيت في هذا النوع من التدريب، بل يجب على المدرب الإلكتروني أن يوفر المعلومة على الشبكة سواءً الداخلية للمؤسسة أو العامة (الانترنت)، أو على أقل حد على أقراص، وهذه العملية تتطلب من المدرب التحكم في التكنولوجيا قبل التحكم في المعلومات مجال التخصص 4-المتدربون: يحتم على المتدربين المقبلين على التدريب الإلكتروني ما يحتم على المدربين أيضا، أي ضرورة التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة، حتى يتسنى لهم الاستغلال الأمثل للفرص التي يتيحها هذا النوع من التدريب كما أن من بين الأشياء التي ينبغي على المتدرب الإقبال عليها حتى يستفيد أكثر في مجال التدريب الإلكتروني هي اللغات الأجنبية خاصة الانجليزية، حيث يستطيع إتقانه اللغات المختلفة الاطلاع على الخبرات التدريبية للمراكز المختلف للدول والمؤسسات العالمية وبالتالي يستطيع أن يحقق استفادة فعالة من هذه المواقع الإلكترونية.

وقبل كل هذا يجب أن تكون هناك إرادة ووعي من قبل المتدرب بهذا النوع الجديد من التدريب، لأن الذهنية للعامل قد اقتصر على الطرق التقليدية، كما يجب على المؤسسة توفير مختلف الظروف حتى يتسنى للمتدرب الإقبال على التدريب الإلكتروني، سواء من تجهيزات أو معلومات أو مرافق الكترونية إلى غير ذلك من المحفزات التي تجعل العامل يتحول من أسلوب التدريب التقليدي إلى التدريب الحديثة الذي يعتمد بدرجة كبيرة عن تكنولوجيا المعلومات، وتتضح كل هذه المتطلبات والعلاقة فيما بينها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (05): متطلبات التدريب الإلكتروني



الشكل رقم (06): مراحل التدريب الإلكتروني

يمكن إيضاح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:



التحليل: تحليل خصائص المتدربين العمرية والفكرية.

التصميم: تصميم محتوى التدريب واختيار الوسائط التعليمية المناسبة.

التطوير: وضع المخططات الإنسانية للخطوات التطبيقية.

الإنتاج: إنتاج مواد التعلم بالوسائط الإلكترونية.

التجريب: التأكد من تطبيق كافة الخطط السابقة وتحققها (المراحل)

إعداد بيئة التدريب الإلكتروني.

تجريب الأنظمة على إدارة البيئة الافتراضية.

الفرق بين نظام التدريب التقليدي ونظام التدريب الإلكتروني

في حقيقة الأمر إن التدريب الإلكتروني قد أصبح مكتملاً لأساليب التدريب التقليدية في مختلف المهن⁵⁷ ولكن هناك فروق بين النوعين من التدريب، ويمكن إيجاز جوانب الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي في الجدول الآتي:⁵⁸

الجدول رقم(03): يبين الفرق بين التدريب الإلكتروني والتدريب التقليدي

النظام التدريبي التقليدي	النظام التدريبي الإلكتروني
صقل المعلومات في اتجاهات تفاعلية مدرب- متدربون-	صقل المعلومات في اتجاهين
تدريب جماعي	تدريب فردي وفق القدرات
التدريبات مباشرة	البحث والتحري من خلال شبكة الانترنت
سير التدريب وفق خطة محددة بدون مراعاة للفروقات الفردية بين المتدربين	الاهتمام بظروف المتدربين ومراعاة قدراتهم الفردية
المدرب ناقل للحقيقة والمعرفة وصاحب خبرة ينشرها بين المتدربين	المدرب مشارك وأحياناً متعلم (مرشد) وينقل معرفة حديثة
المدرب محور العملية التدريبية	المتدرب محور العملية التدريبية
المعرفة تتضمن (فهم - تذكر - استيعاب - تحليل - تركيب - تقييم)	المعرفة عبارة عن تفاعلية قائمة على الفروق الفردية
التقدير معياري ويعتمد على الأداء	التقدير يرتبط بمقاييس ومعايير أخرى مكانها حقيبة الاختبارات
يتم نقل المعرفة بعد فترة من ظهورها	المعرفة الحديثة تنقل أول بأول
التكلفة العالية	التكلفة نسبية

⁵⁷أحمد فاروق محمد صالح، التدريب الإلكتروني في الخدمة الاجتماعية، دار النهضة، مصر 2011، ص 03

⁵⁸حنان سليمان الزينقي، مرجع سابق، ص 26

الفرع الثالث : نظام المعلومات الموارد البشرية

أصبحت للموارد البشرية أهمية كبيرة في مسيرة المؤسسة، نظراً لأن المورد البشري أصبح مورد ثمين من موارد المنظمة، ومورد لا غنى عنه لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية استخدامها عن طريق نظام معلومات بشرية يسمح بتوفير البيانات عن العاملين ومعالجتها للحصول على معلومات وتقارير تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالمورد البشري.

أولاً: مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية "عملية تنطوي على جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب" ¹، فهو "نظام مصمم للقيام بوظيفة الموارد البشرية والسعي إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بكفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة" ⁵⁹. كما ينظر له بأنه نظام يتكون من:

- نظام معالجة أو تشغيل البيانات الأساسية: والذي يشكل قاعدة البيانات من خلال إجراء المعالجات الأولية للبيانات (بيانات الأجور مثلاً).

- نظام تسيير الموارد البشرية: والذي يعالج البيانات لاستخدامها في دعم أنشطة تسيير الموارد البشرية كتقرير الأجور، تقرير عملية التدريب... الخ ⁶⁰.

ويمكن القول أن نظام معلومات الموارد البشرية مجموعة من المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع ومعالجة وتخزين البيانات المرتبطة بالموارد البشرية، بهدف توفير معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والمؤسسة ككل. ونظام معلومات الموارد البشرية لا يختلف عن نظم المعلومات الأخرى في المؤسسة، من حيث الوسائل والأفراد والإجراءات، وإنما يختلف في طبيعة المعلومات التي يوفرها، فهو استجابة لحاجة الإدارة للمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تخص الحياة العمالية، إذن الهدف الرئيسي هو مساعدة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية المخططة الطويلة منها والقصيرة ⁶¹.

ثانياً: قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية

يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى مجموعة الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية، وهي تحتوي على العديد من ملفات البيانات أو الموضوعات التي يتم تكوينها من معلومات العاملين أو السجلات التي تتعلق بمجالات محددة، ويمثل مجال البيان **Data Field** داخل قاعدة البيانات عنصراً أو نوع البيانات مثل: الاسم ورقم الضمان الاجتماعي والمرتب والفئة الوظيفية ⁶².

⁵⁹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 266

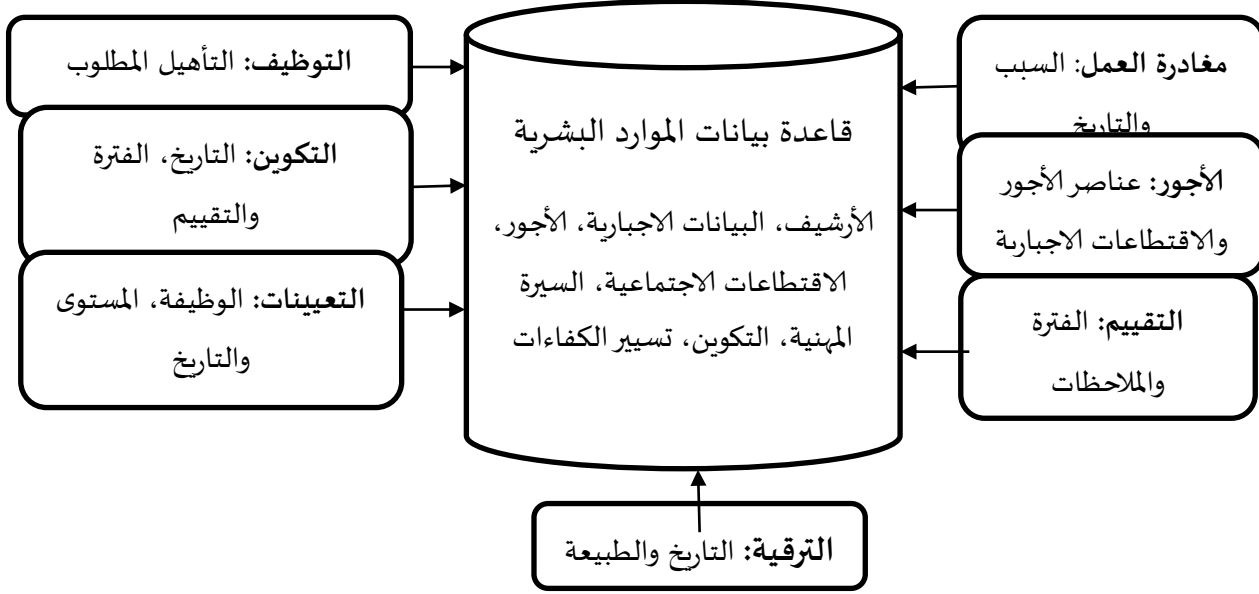
⁶⁰ عبد الفتاح بوخمخ، أهمية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2007/27، ص 194

⁶¹ Simon L Dolan et autre, **La Gestion des ressources Humaines, Enjeux et pratiques Actuelles**, Edition Renouveau pédagogique, Saint- Laurent, 2002, P 60.

جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2003، ص

ويمكن أن تحتوي قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية على بيانات لا تصف العاملين فقط وإنما تصف المنظمات والأفراد الموجودين في بيئة المنظمة أيضا وتكون العناصر البيئية وهي تلك التي تؤثر على الموارد البشرية بطريقة أو بأخرى، حيث تحتوي معظم قواعد بيانات نظام معلومات الموارد البشرية على بيانات خاصة بالعاملين الحاليين للمنظمة، إضافة إلى بيانات غير العاملين وبيانات تصف أفراد متقدمين للعمل⁶³. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(07): قاعدة بيانات نظام المعلومات الموارد البشرية



Source : www.simanagemante-monsite.com téléchargé le 01/03/2020

وفي ظل هذه النوعية من قواعد البيانات يتم تخزين المعلومات في ملفات منفصلة تشبه الجداول، يمكن ربطها بعناصر عامة أو مجالات مثل الاسم ورقم الهوية أو الموقع... حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة براتبه في ملف آخر، إلا أن هذين النوعين من البيانات يمكن تحقيق الربط أو الجمع بينهما من خلال رقم الضمان الاجتماعي مثلا، ويختلف هذا الهيكل عن هيكل الملف التقليدي والذي يتم فيه الاحتفاظ بكافة المعلومات المتعلقة بالعامل أو الموظف⁶⁴.

وكما يمكن لمستخدمي قواعد البيانات الارتباطية من تخزين واسترجاع المعلومات وفقا لأي مجال أو مجموعة من المجالات المدونة في الجداول أو قواعد البيانات المختلفة، حيث أن القدرة على دمج أو تحقيق الربط بين البيانات المتوافرة في جداول متنوعة أو استطلاع جزئيات محددة منها ما يعتبر مفيدا للغاية في مجال إدارة الموارد البشرية، ولقد ساعدت قواعد البيانات الارتباطية في تحسين فعالية نظام المعلومات البشرية باعتبارها أداة سهلة وبسيطة وسريعة لتنظيم البيانات، إضافة إلى أنها توفر عدد غير محدود من مجالات البيانات الارتباطية، حيث تحتوي قواعد البيانات التي تم تطويرها لمتابعة تكاليف برامج صيانة العاملين أو الحوافز أو البرامج التدريبية على العديد من المعلومات المنفردة عن العاملين والتي يمكن الاطلاع عليها أو الدمج بينها وفقا لرغبة المستخدم، وكما مكنت تكنولوجيا الارتباط أيضا من تأسيس قواعد بيانات في مواقع مختلفة تابعة للمنظمة أو

⁶³ راييموند مكليود، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 838

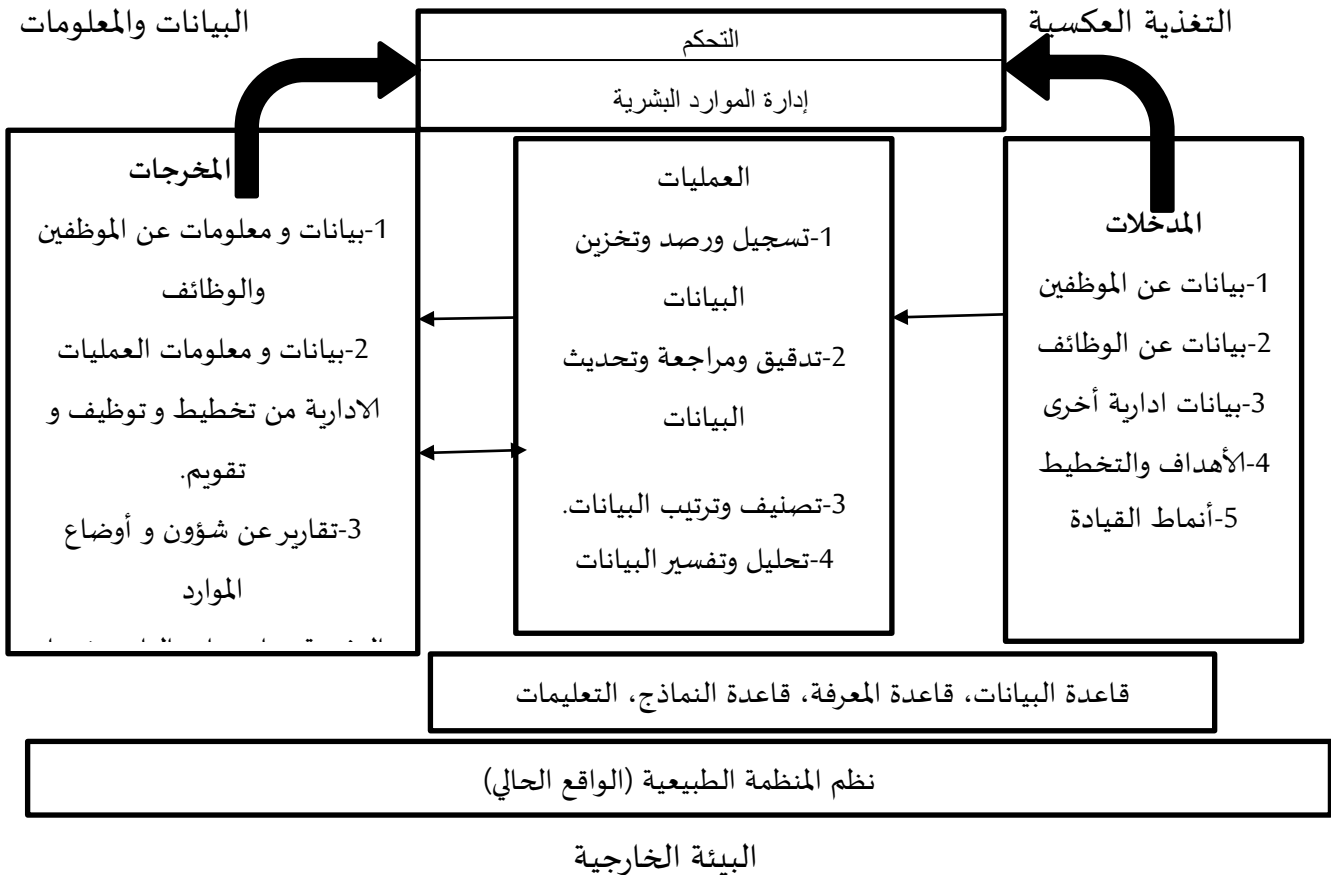
⁶⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 535

على علاقة بأنشطتها فعلى سبيل المثال فان الموظفين في مصنع أو موقع ما لإحدى الشركات العمومية يمكنهم الدخول على قواعد البيانات في أي موقع أو فرع آخر في أي مكان في العالم، حيث تشمل هذه الأخيرة على كل المعلومات التي يحتاجها المسؤولون في المركز الرئيسي لاستخدامها في اتخاذ قرارات ذات الصلة بإدارة المورد البشري⁶⁵. وتوجه معظم قواعد بيانات نظام معلومات الموارد البشرية في الحاسبات المركزية للمنظمة إلا أن قواعد بيانات أخرى قد توجد في وحدة الموارد البشرية وبعضها قد يكون في أجزاء التشغيل أو خارج مراكز الخدمة⁶⁶. فمن خلال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتي تسمح باستخدام نظام قاعدة البيانات الارتباطية في إدارة الموارد البشرية ثم جمع قواعد بيانات الموارد البشرية في قاعدة موحدة، وبالتالي وضع كل المعلومات المهمة والأساسية في خدمة المدراء ومنتخذي القرار، مما ساعد على زيادة كفاءة وفعالية نظام المعلومات.

ثالثاً: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتحكم، التغذية العكسية والذاكرة⁶⁷. وفيما يلي توضيح لهذه العناصر.

شكل رقم (08) مكونات نظم معلومات الموارد البشرية



المصدر: مؤيد سالم وآخرون، «إدارة الموارد البشرية»، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 267

⁶⁵ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 535، 536.

⁶⁶ رايموند مكليود: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، ص 839.

⁶⁷ مؤيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 267.

المبحث الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية

تطرقنا فيما سبق من هذا العمل إلى تكنولوجيا المعلومات منفردة، ثم إلى تنمية الموارد البشرية منفردة أيضا وهذا حتى يتسنى لنا الإلمام بكل عنصر ربما يحتويه من أجزاء فرعية، وحتى نتعرف بعمق إلى المكونات الأساسية لكل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الموارد البشرية، وخلال هذا الجزء أو سنتطرق إلى العنصرين مجتمعين لتسليط الضوء على العلاقة بينهما وتأثير كل منهما على الآخر.

المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية المهارات البشرية

لقد أصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الأداء البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء وهو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة بداخله.

إن العملية التدريبية تعد السبيل الأمثل لرفع وتنمية الكفاءات البشرية، ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة عظيمة، وهذا من خلال ثلاث مراحل هي:

-مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية.

-مرحلة تنفيذ العملية التدريبية.

-مرحلة قياس أو تقييم كفاءة العملية التدريبية.

1-مرحلة التخطيط والإعداد للعملية التدريبية:لقد ساهمت نظم المعلومات الحديثة في تفعيل وترشيد عملية التخطيط للعملية التدريبية، وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت المناسب للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص⁶⁸:

قياس الاحتياجات: وذلك بتوفير معلومات عن:

-الأهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة والضعف، وهذه أهم المداخل الأساسية لتحديد الاحتياجات

- اتاحت شبكة الانترنت إمكانية معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر

القوة ومواجهة مواطن الضعف عن طريق التدريب مما يستجيب للتوجهات الجديدة.

- اتاحت شبكة الانترنت إمكانية تحديد التغيرات الخارجية، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها،

وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر.

- اتاحت شبكة الانترنت إمكانية تتبع إجراءات العمليات المختلفة، وتحديد نقاط الاختناق وأسبابها. وهي ناتجة

عن نقص الخبرة والمهارة، وهذا ما يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

التخطيط للاحتياجات:وتؤدي هنا كذلك تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا وهذا من خلال:

⁶⁸ رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 351-352

-إن شبكة الأنترنت تتيح للمديرين المسؤولين عن العملية التدريبية معرفة برامج وخطط العمل والإنتاج لكافة الإدارات الأخرى، وهذا يمكن من وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

-تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التدريبية أو المساعدة في ذلك،

-تتيح إمكانية الوسيط الذكي إمكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية، بصورة مناسبة مع الواقع الحقيقي.

تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ: حيث تتيح الشبكة العالمية للأنترنت إمكانية التعرف على البرامج التدريبية وموادها التعليمية بحيث تناسب الهدف من العملية، وكذلك مستوى الأفراد المكونين، وتكنولوجيا المعلومات ساعدت على ذلك من خلال:

-إن الشبكة العالمية سمحت بإثراء وإعداد المحتوى، وذلك بالاستفادة من النماذج المتاحة على الشبكة فهناك الآن العديد من البرامج المعلوماتية التي تسمح بإثراء العملية التدريبية.

-إن الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الأفراد العاملين سواء القيادية منها أو اتخاذ القرار أو التفكير الاستراتيجي...الخ.

-كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية للأنترنت في إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها، وفكر المؤسسة المكتسب خال فترة عمل الشبكة، وكذا عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى. فعن طريق الشبكة أمكن الولوج السريع لقاعدة المعطيات المتوفرة داخل التنظيم والاطلاع على كافة البرامج التي سطرت، وكيف أنها طبقت، وكذلك معرفة النتائج التي حققتها هذه البرامج وهل هي حسنة فيقتدى بها أم أنها سلبية فيعمل المشرف على العملية التدريبية على تفاديها، وهذا سيؤدي إلى إثراء وتثمين العملية التدريبية شكلا ومحتوى.

2-مرحلة تنفيذ العملية التدريبية: ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تنفيذ البرامج التدريبية،

حيث أتاحت طرق تختلف عن الطرق التقليدية، حيث أوجدت هذه الأخيرة أنماطا جديدة وسهلة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها وذلك وفقا لما يلي:

التدريب عن بعد: والتدريب عن بعد هو «طريقة لاكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فالتدريب عن بعد ليس له حدود معينة أو وسيلة واحدة، فأى حصة تلفزيونية، أو شريط فيديو، برنامج معلوماتي يمكن أن يعد برنامج تدريب عن بعد⁶⁹.» إن الدور المهم للتدريب عن بعد هو تسهيل وتبسيط العملية التدريبية، فالיום وعن طريق الشبكة أصبح بمقدور أي شخص تطوير كفاءاته بمختلف أنواعها، دون الحاجة للتواجد المكاني، حيث توجد على الشبكة تنظيمات افتراضية تعمل على مد الأفراد المشتركين فيها بالمحاضرات والدروس القيمة حول المجال المطلوب، كما يمكن تعميم هذه البرامج التدريبية داخل التنظيم عن طريق الشبكة الداخلية حتى يستفيد منها

⁶⁹ Jean Lochard, Distance éducation, Paris, France, 1995, P15

عدد كبير من العمال ،فالتدريب عن بعد لا يهمله عدد المتدربين فالقاعات هنا قاعات افتراضية مبنية على الشبكة، ولعل من أهم مميزات التدريب عن بعد بالاعتماد على الشبكة الداخلية هو طابعه التفاعلي الذي يعادل في تأثيره الواقع الحقيقي، فعن طريق تطبيقات الواقع الافتراضي أمكن خلق بيئة افتراضية للتدريب والعمل تحاكي الواقع الحقيقي في درجة التأثير والتعامل وهذا ما يسمح بتحصيل نتائج أحسن خاصة في بعض الميادين الحساسة كالطب والطيران والكيمياء....الخ وهذه الميادين لا تكتفي فقط بالدروس النظرية ولكن بدرجة أكبر بالتطبيق. إضافة إلى ما سبق ذكره فإن التدريب عن بعد يمنح المزايا التالية:- أنه موجه للعمال في مكان إقامتهم أو في ترحالهم - أنه يسمح بمتابعة العملية التدريبية وفق الأوقات المناسبة بحيث يمكن متابعتها في :
* خارج أوقات العمل، أثناء الراحة، والعطل...الخ.

*متابعتها في أي وقت.

*اختيار موضوع التدريب حسب النقاط الغامضة لدى المتدرب

-تسمح بالقيام بالعملية التدريبية وفق الإمكانيات المالية والاقتصادية.

التدريب بالمنزل :حيث سمحت هنا تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية تنمية المهارات بالاعتماد على النفس ودون الحاجة للاتصال بالشبكة المعلوماتية، فالآن توجد برامج تساعد على التنمية الذاتية، كما أن هناك عدة برامج تلفزيونية وقنوات متخصصة في تنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات.

التدريب المستمر :لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التدريبية هوية يستطيع أي فرد ممارستها دون انقطاع على مدى حياتهن خاصة في وقتنا الحالي والذي يتميز بسرعة التحولات والتغيرات فيه، فأنماط وطرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقة تجعل من المهارات التي نتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة. فالיום وعلى الشبكة هناك برامج وأقسام تدريبية متنوعة مفتوحة 24h على 24h خلال أيام الأسبوع دون عطل واجازات، فالعملية التدريبية اليوم على الشبكة لا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية.

التدريب أثناء العمل :هذا النمط من العملية التدريبية معروف سابقا لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله وتوجهه لمتابعة برنامج التدريب، لكن مع تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التدريبية أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل. فتكنولوجيا المعلومات تتيح اليوم إمكانية تنفيذ البرنامج التدريبي بالموازنة مع العمل الحقيقي دون شعور الفرد بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب حيث التعامل بين المستخدم وقاعدة البيانات هيكلية عن التدريب، وهذا ما يمكن التنظيم من الاستفادة من إنتاجية العامل حتى أثناء المرحلة التدريبية، وبالتالي تقليل التكاليف نتيجة استغلال مخرجات العملية التدريبية أثناء القيام بها، والحكم على فعالية البرنامج التدريبي قبل الانتهاء منه.

التدريب وفق المستوى :حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات ونظرا لما تقدمه من تسهيلات ومزايا، إمكانية تقديم

برمج تدريب بأكثر من مستوى من الأيسر، متوسط، المتقدم، تبعاً لطبيعة وقدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة بمجموعة اختبارات وتطبيقات الذكاء الصناعي والأنظمة الخبيرة في تحديد مستوى الطالب، ونقاط القوة والضعف فيه. وتقدم له المادة التدريبية بطريقة تناسب مستواه مع مراعاة تغير المستوى مع تقديم الدارس في البرنامج التدريبي، وهذا يخلص المتدرب من الضغوطات النفسية نتيجة عدم ملائمة في كثير من الأحيان البرنامج التدريبي لنقاط ضعفه أو احتياجاته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا سيساعد على ترشيد السياسة التدريبية ككل.

3-مرحلة التقييم: لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية حيث يمكن أن نلمس ذلك من ثلاث نقاط هي ⁷⁰:

-تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمرة لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

-تتيح برامج التدريب الذكية إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، حيث يقوم البرنامج الذكي بتجميع وتوفير جميع المعلومات أثناء العملية التدريبية وليس فقط أثناء مرحلة التقييم.

-تتيح إمكانية شبكات العمل الداخلية الانترنت استخدام تدفق العمل **Works flow** إمكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس النظرية فقط.

وعليه يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات غيرت في عملية تنمية الموارد البشرية في النواحي الآتية:

-أوجدت نمطا جديدا لمتطلبات العملية التدريبية ألا وهو نمط قائم على المعرفة، فالكفاءات البشرية لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط بل بالعكس يعمل النموذج التدريبي على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد، خاصة وأن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل التنظيم قد تم إسنادها بصفة تكون كلية للآلة.

-أوجدت تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة للقيام بالعملية التدريبية، فأصبحنا نسمع بالواقع الافتراضي تدريب عن بعد، تعلم عن بعد... الخ، كل هذه الأنماط الجديدة في التدريب أثبتت جداتها خاصة في الدول المتقدمة عند تطبيقها خاصة أنها أساليب تفاعلية.

-أوجدت تكنولوجيا المعلومات نمطا جديدا للمنظمات أو الهيئات المشرفة على العملية التدريبية فأصبحنا نسمع بمؤسسات بلا حدود، فمقرها وحدودها هي الشبكة تمنح شهادات عالية الجودة ومعترف بها عالميا

المطلب الثاني: استخدام التكنولوجيا الحديثة في التنمية البشرية:

لا بد من القول ان التكنولوجيا الحديثة بكل أنواعها سواء الممتثلة في الانترنت أو الأجهزة الالكترونية واللاسلكية والبرامج المرنة المتجددة، تشكل جميعها قفزة نوعية في الحياة البشرية وتستدعينا الوقوف عندها لما لها من

⁷⁰ رأفت السيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 354

تأثير قوي على حياتنا الشخصية والأسرية والعملية.

ومع الطفرة التقنية وتفجر ثورة المعلومات، استجابت معظم المؤسسات العالمية بكافة مستوياتها مع متطلبات الحياة الجديدة، ووجدت لزوما عليها للحاق بالعالم المتطور، واعداد كوادرها وموظفيها إعدادا يتناغم مع هذا التقدم البشري، فمن هنا ظهر مفهوم التزاوج بين التكنولوجيا الحديثة وتنمية القدرات البشرية على أساس حتمية الارتباط الوثيق بينهما من ناحية تعزيز قدرات الإنسان وديناميكية التعامل مع المفهوم التقني.

يتبنى مفهوم التنمية البشرية تطوير قدرات الإنسان وامكانياته وتوسيع خبراته ومداركة عن طريق وسائل تعليمية مساعدة ترتقي به إلى مستوى عال من المعرفة الفكرية والعلمية، وتوفر عليه الإجهاد والإعياء في العمل وتختزل له الوقت وتمده بالراحة وتمنحه هامشا إضافيا من تطوير ذاته وطلب المزيد من المعرفة والتعلم وتوفر له فرصا مناسبة في الحياة العلمية.

وقد أسهمت دراسات عديدة في رصد هذا الاتجاه مبينة دور استخدام التقنية في تطوير الموارد البشرية وطريقة إدارتها وتحسين أدائها وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين، مما يعكس الدور الايجابي الكبير لها. ولا يتوقف رفع مستوى الموارد البشرية عند حد التأهيل فحسب بل تستمر البرامج التدريبية على وجه الخصوص لكيلا تحدث سقطات أو عدم استيعاب جيد للتكنولوجيا الحديثة المطبقة أثناء العمل.⁷¹

ولا شك في أن استخدامهما يلعب دورا في تغيير بيئة العمل ونمط القيادة في المنظمات وبيئتها الهيكلية ووظائف الأفراد واجراءات العمل وطرق مراقبة الموظفين وادارة المعلومات في العمل.⁷² وقد أسهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في رفع مستوى العاملين وطريقة أدائهم.⁷³ كما حقق استخدام التكنولوجيا تقدما واضحا من جراء استخدام العاملين لها في الاستفادة من البرامج التدريبية المطروحة في تطوير أداء الموارد البشرية واعتماد المراسلات الالكترونية وغيرها في الإدارة المحوسبة،⁷⁴ وقد أظهرت الإنتاجية العالية للموظفين الفروق الواضحة قبل استخدام وسائل التقنيات الحديثة وبعدها، " وتسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.⁷⁵

⁷¹ محمد عيسى "التقنية الحديثة وادارة الموارد البشرية-هيكله وحجم الموارد البشرية"، مجلة التدريب والتقنية، مجلد 2، العدد 1، ص 23

⁷² Peter Baloh : "Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management", www.informingscience.org 2003 .

⁷³ محمد الجداية "مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، 2008، ص 27

⁷⁴ عزيزة العتيبي "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010، ص 103

⁷⁵ العربي عطية "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، عدد 10، 2012،

إذن، يظهر لنا أن التقنيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية تعتبر عصب الحياة العملية فهي ترفع من معنويات الفرد وتزيد فاعليته وثقته، وتقلل من ضعفه النفسي أمام الآخرين، وقد أحدثت التكنولوجيا تغييرات في نمط العمل والإدارة، وسمحت بسرعة تداول المعلومات وتغيير خطط العمل والمهارات.⁷⁶

أما (Furst-Bowe1996) فأشار إليه⁷⁷ " أن المؤسسات عليها ألا تركز على التطوير بقدر ما تركز على كيفية استخدام التقنيات الحديثة وتقييم أدائها، ومن هنا يحدث التغيير.»

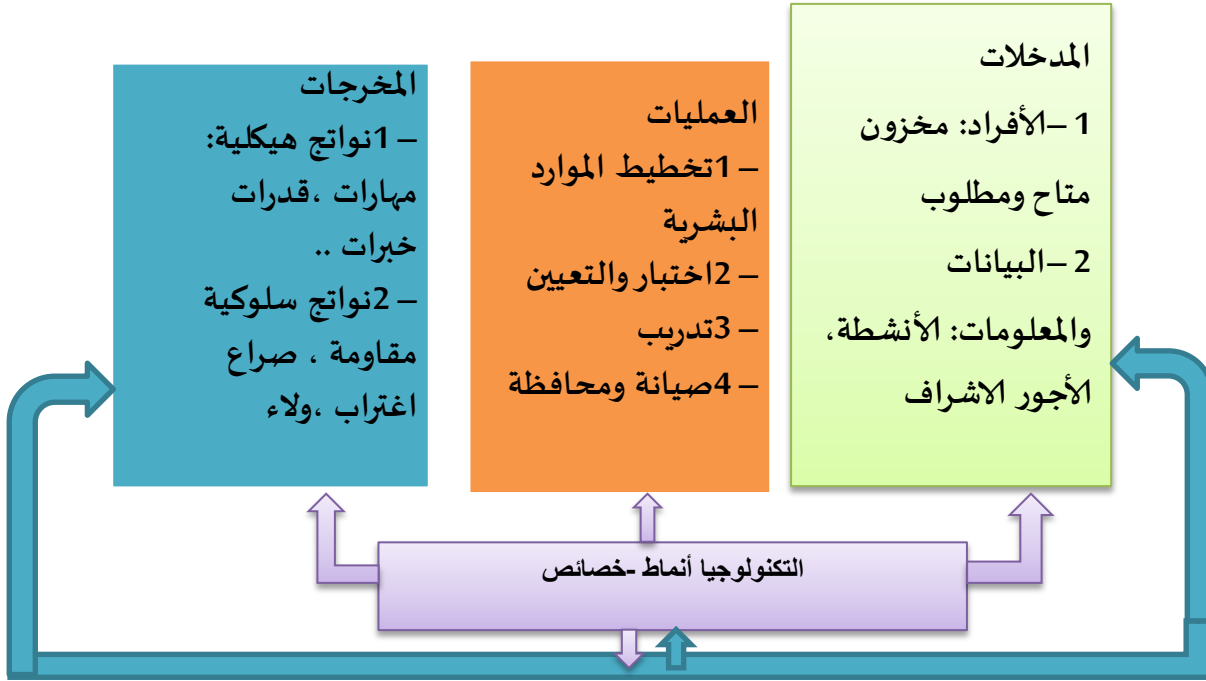
إن استخدام التقنيات الحديثة في التنمية البشرية ضرورة حتمية لان الوقت يمضي للأمام، وفي كل لحظة تأخير يعود بالأفراد والمؤسسات والمنظمات إلى الوراء كثيرا، بحيث لا يمكن فيه تدارك الفترات المتقدمة السابقة، وبما أن تطوير الكفاءات والقدرات والإمكانات البشرية من متطلبات العصر الحديث، فإن الكوادر البشرية معنية بتطوير ذاتها بكل الوسائل الممكنة فالوسائل التقليدية لم تعد مجدية لأن يتم استيعابها في العمل...

المطلب الثالث: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الموارد البشرية

سنحاول أن نوضح هذه العلاقة من خلال تحليلنا لهذا الشكل :

80 بونوة شعيب "أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق زيادة المنظمات الحديثة. ورقة عمل مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة ابوبكر بلقايد-تلمسان-2011

⁷⁷ Furst-Bowe J.A : An Analysis of the Competencies Needed by Trainers to Use Computer-Based Technologies and Distance Learning Systems Performance Improvement Quarterly, (1996),P 57-78



شكل رقم (09): يوضح العلاقة بين التكنولوجيا المعلومات وتنمية الموارد البشرية

المصدر: مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2011 ص 431

من خلال الشكل يتضح طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا وجميع العمليات التي تحتويها عملية تنمية الموارد البشرية.

*التكنولوجيا والمدخلات.

ونقصد بالمدخلات عوامل التأثير التي تستثير عمل النظام وتدفعه إلى السلوك أو النشاط⁷⁸، فمن خلال تكنولوجيا المعلومات المتاحة، يمكن التعرف على المخزون المتوفر من العمالة، سواء المتوفر لدى المؤسسة أو المطلوبة وتتضح هذه العلاقة بشكل واضح في إطار العلاقة بين المؤسسات وبين مكاتب أو وكالات التشغيل، أين يسجل طالبوا العمل أنفسهم بما لديهم من شهادات ومؤهلات علمية بالإضافة إلى الرغبة في نوعية العمل⁷⁹، وبذلك وبفضل تكنولوجيا المعلومات تسهل عملية إيجاد الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة في وقت وجيز ويجهد ضئيل، وتكون عملية الاتصال بين المؤسسة والوكالة والأفراد بسرعة فائقة، كل هذه العمليات بفضل العلاقة القائمة بين التكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية.

أما إذا نظرنا إلى البيانات والمعلومات فتتضح العلاقة خاصة في جانب الأجور والرواتب، حيث تسهل التكنولوجيا الحديثة معرفة الحجم الساعي الحقيقي الذي يشتغله الفرد من خلال التدقيق الإلكتروني للتوقيع الإلكتروني لوقت الدخول والخروج، وهو بذلك يعطي العامل حقه في الأجور دون نقصان، بالإضافة إلى أن

⁷⁸ نورالدين أحمد قايد، حكيمة سببي "التعليمية وعلاقتها بالأداء البيداغوجي والتربية"، مجلة الواحات، العدد 08/2010، غرداية-الجزائر، ص 41

العامل يستطيع أن يتعرف على راتبه (تاريخ التسديد من خلال البريد الالكتروني أو من خلال الهاتف النقال) كما أنه يستطيع سحب راتبه من خلال السحب الالكتروني بفضل البطاقة الالكترونية الخاصة بكل فرد ، وهذا ما يسهل على الفرد العملية دون هدر وقت الراحة أو العطلة في شباك البريد أو البنك ليتقاضى راتبه. **التكنولوجيا و المعلومات.**

كما سبق وأن ذكرنا أن عملية اختيار وتعيين العمال بفضل تكنولوجيا المعلومات قد اختزلت الكثير من الوقت والجهد ، وسهلت العملية بشكل كبير ، كما أن إدخال التكنولوجيا في جانب التخطيط للموارد البشرية قد أعطى ثماره أيضا، وذلك لارتفاع نسبة صدق التنبؤات الخاصة بالتخطيط للموارد البشرية وهذا في الجانب الطويل أو قصير المدى ، حيث تسمح تكنولوجيا المعلومات بوضع خطة شاملة لتنمية الموارد البشرية ، والقدرة على متابعتها في مراحلها المختلفة حتى تصل بها إلى مرحلتها الأخيرة. أما في جانب التدريب فقد أعطت هذه التكنولوجيات فرص كبيرة من أجل الرفع بمستوى العامل من خلال البرامج المتوفرة على الشبكة ، أو من خلال المحاضرات عن بعد أو من خلال المنتقيات العالمية عبر شبكات التواصل الاجتماعي، والى غير ذلك من الوسائط التكنولوجية المتاحة. **التكنولوجيا والمخرجات.**

تتفق العديد من الدراسات على أن التباين التكنولوجي ينعكس على المهارات والمعارف لدى العاملين بالتنظيمات، فمنها من يرى أن التقدم يرتبط بتزايد المهارات لدى الفرد ومنها من يرى عكس ذلك، ونميز نتائج دراسات « وودوارد " إلى أن المستوى الفني كان له تأثير على مستوى المهارة لدى العاملين بالشركات".

يرى « دافز » أن المستوى المتقدم من التكنولوجيا يتطلب عمالة أكثر تخصصا وذات درجة عالية من العلم والمعرفة ، ومن ثم تزداد العمالة ذات اللياقة البيضاء عن العمالة ذات اللياقة الزرقاء ، ومعنى هذا أنه مع التقدم التكنولوجي تتحرك العمالة نحو مستويات أعلى من المهارات والمتطلبات الذهنية لدى العاملين في العملية الإنتاجية والأنشطة المعاونة ، وهذا ما يؤدي إلى تحرك المنحنى، ومع انتقال التنظيم إلى استخدام الأساليب والطرق الحديثة ينتقل منحنى المهارة إلى الوضع الثاني، ثم الوضع الثالث الذي يعتمد على مهارات البحث والتطوير.⁸⁰

⁸⁰ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2011، ص 449

خلاصة الفصل الأول :

في الأخير وبعد عرض الإطار النظري لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الموارد البشرية، نستخلص بأن الوسيلة الفعالة لتنمية الموارد البشرية تكمن في مختلف أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن تطبيق هذه الأخيرة في تنمية الموارد البشرية وجعلها تتم بطريقة آلية قد تسمح من زيادة فعاليتها وهذا من خلال ما وفرته من سرعة ودقة عالية وجودة في أداء عملها.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات
الجزائر

تمهيد الفصل الثاني:

يعتبر قطاع الاتصالات من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نمواً ومنافسة شديدة خاصة في مجال الهاتف النقال حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية وهذا ما يوحي أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد يكون وارداً ضمن هذه المؤسسات. وقد تم اختيار مؤسسة "اتصالات الجزائر" ذات الدور الحيوي باعتبارها تنتمي إلى قطاع من القطاعات الهامة، من أجل دراستها ومحاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة وتحديد واقع المنظمة الإدارية الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لمدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الموارد البشرية والإفرازات التي تخلفها، وهذا من خلال إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية في شكل استبيان يضم مجموعة من الأسئلة بعدها يتم تحليل النتائج في ضوء الإجابات المجمعة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثنائهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج . تحت رقم B 0018083 02

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

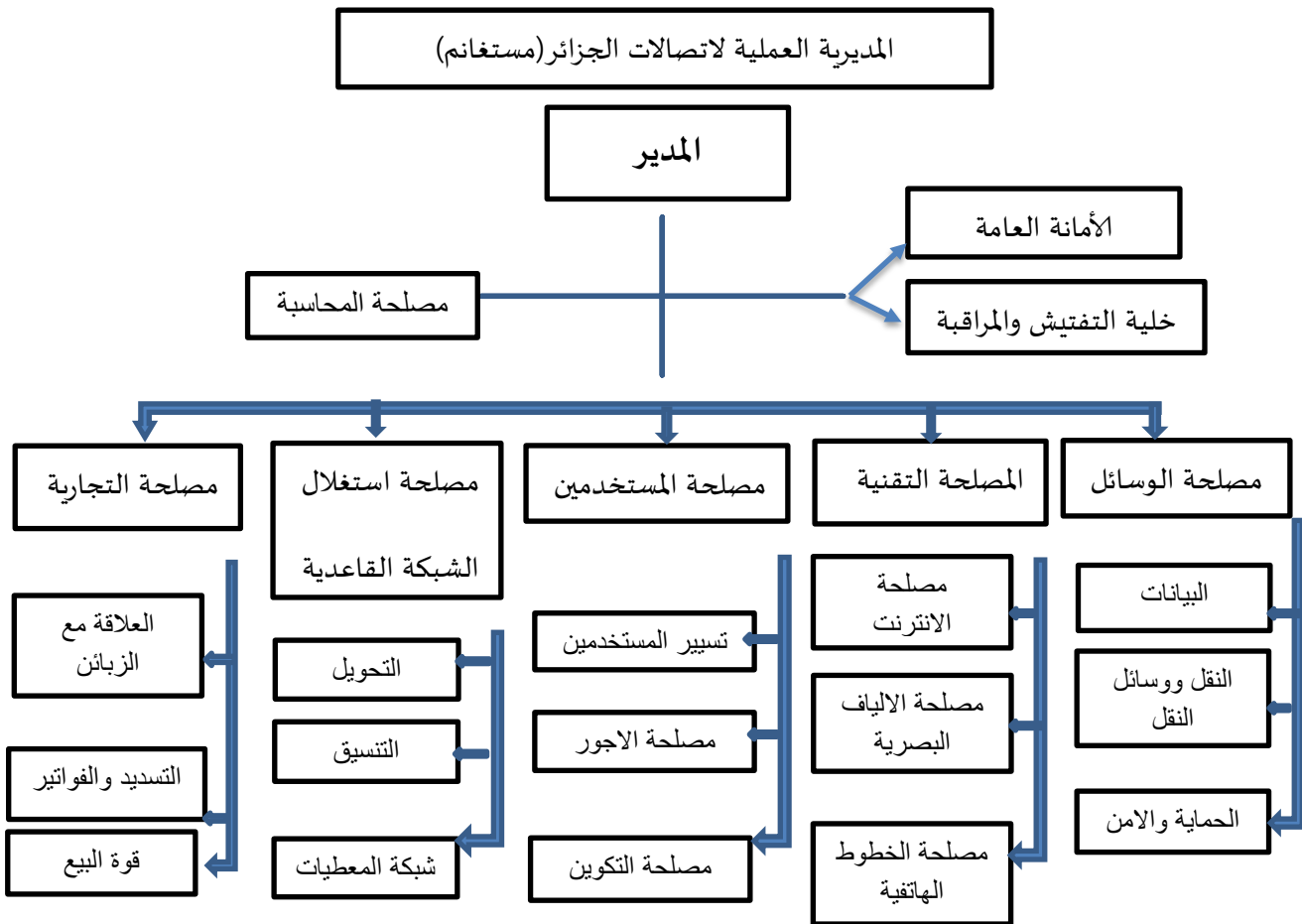
لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (وحدة مستغانم)

يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر الى تقسيمات المؤسسة بحيث يوجد أربع مستويات رئيسية خلال اصلاحات 2003 وهي المديرية العامة بالعاصمة والمديريات الجهوية والوحدة العملية الولائية والوكالة التجارية، واستمر العمل الى غاية سنة 2010 دون اي تغيير، بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الإسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر 'وحدة مستغانم'



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمؤسسة "اتصالات الجزائر" بوكالة عين تادلس

التعريف ببعض اقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المدير: رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق

الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه:

أ-الحفاظ على الحصص في السوق.

ب-تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

ت-تطوير التسويق العملي.

ث-السهر على تطبيق البرامج الموافق بهالع والتنسيق بين المصالح.

ج-مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.

ح-النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.

خ-المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

مصلحة المحاسبة

تشرف على العمليات المحاسبية والمالية وميزانيات أعمال نهاية السنة للمؤسسة.

مصلحة الوسائل.

1-البنائيات :

هذا المكتب مكلف ب: توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف

المصالح من:- مكاتب، كراسي، أجهزة كمبيوتر...

2-النقل ووسائل النقل:هذا المكتب مكلف ب:

-القيام بتجهيز المؤسسة بسيارات خاصة تحت خدمتها.

-مكلف بملفات وبطاقات السيارات الكبيرة والصغيرة.

-شراء قطع الغيار والصيانة بصفة عامة.

-تزويد الشاحنات والسيارات بالبنزين والزيوت والقطع اللازمة بصفة خاصة.

-مراقبة وتنظيم تسيير الورشات بصفة خاصة والتحقق الخاص في مجال المحاسبة فيما يخص الزيوت.

3-الحماية والأمن:هذا المكتب مسئول عن توفير الحماية والأمن وذلك ب:

-توفير الحرس الخاص بالمؤسسة.

-توفير حراس للتناوب على العمل

المصلحة التقنية: وتنقسم الى ثلاث مصالح:

1-مصلحة الانترنت: ومهمتها كذل كأعطاء خدمة جيدة مع مختلف الهيئات والإدارات التي تستفيد من هذه الخدمة

2 مصلحة الألياف البصرية: وتهتم هذه المصلحة بتركيب الالياف البصرية وايصالها للمناطق البعيدة عن الولاية وربط كافة المؤسسات والإدارات بخدمة الانترنت.

3-مصلحة الكوابل: وتهتم بربط كافة المراكز الهاتفية بكوابل هاتفية لإيصال المكالمات الهاتفية وكذلك صيانتها وتجديد الشبكات الهاتفية وكلما تطلبت الضرورة ذلك، كما انه يراقب مراكز تركيب الخطوط الهاتفية ومعالجة تعطيلات الزبائن.

مصلحة المستخدمين: تنقسم الى ثلاثة مصالح:

1-تسيير المستخدمين

تطبيق قوانين ومواد متعلقة بالمستخدمين.

-توقعات استيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين والتكاليف المالية المناسبة.

-القيام بالعمل الإداري المتعلق بالتنصيب وكل الحركات المتعلقة بالعمل.

-تقديم الملفات لمفتشي العمل.

تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي .

دراسة الطلبات وتحضير قوائم المتشحين لجدول التقدم في الرتبة.

-إنشاء ملفات لمناص العليا.

-إنشاء ملفات تأديبية.

-تنظيم جلسات خاصة بلجان العمال.

-التحضير والتحقق من حالة الأجور.

-تحضير ملفات التكوين.

-تحضير ملفات التقاعد.

2-مصلحة الأجور :

-تحضير ملفات الموظفين.

-تعديل الأجور بعد كل عملية تطراً على ملفات الموظفين

3-مصلحة التكوين

تدريب الموظفين وتكوينهم على العمل بالتكنولوجيا الجديدة

مصلحة استغلال الشبكة القاعدية:

يتكون المكتب من رئيس المصلحة بالإضافة إلى 2 رئيس مكتب و 3 رؤساء مراكز :

-تشرف على 52مركز، مراكز هاتفية، تضخيم، مراكز الإرسال.

-تتكفل المصلحة بصيانة المنشآت التقنية.

1-التنسيق :

-دراسة تقنية فيما يخص الشبكة القاعدية.

-إعمال تقنية أي توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.

-تسيير المراكز الهاتفية.

-الصيانة.

2-التحويل :

ربط مختلف المراكز (المحلية، الجمهورية، الدولية) حطي بتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن شبكة خطوط

هاتف جاهزة للتثبيت في مجمل القول هذا المكتب يوفر الخطوط الهاتفية بطريقة غير مباشرة و تكون العملية

كالتالي : من مكتب التنسيق Commutation إلى مكتب التحويل Transmission ثم إلى الوكالة التجارية ACTEL التي

تقوم بعمل تقديم خدمة (بيع المنتج).

المصلحة التجارية: تهتم بالجانب التجاري لدى المؤسسة و تنقسم الى ثلاث مصالح كل واحدة منها لها مهام

واهداف خاصة بها :

مصلحة العلاقة مع الزبائن: وتهتم هذه المصلحة بمعالجة مشاكل واهتمامات الزبائن كالنظر في التعطيلات،

وإدخال الهاتف والانترنت.

مصلحة قوة البيع: تهتم هذه المصلحة ببيع الهاتف الثابت والهاتف اللاسلكي، بالإضافة للخدمات الانترنت، كما

انها تنظم العلاقات ما بين الزبائن والوكالات التجارية المتواجدة عبر تراب الوطني واهمها الوكالة التجارية

مستغانم – سيدي علي – عين تادلس-ماسرى

مصلحة الفواتير والتسديد: وتعالج هذه المصلحة مختلف الفواتير المتعلقة بالهاتف او الانترنت وكذلك فواتير

التعطلات وفواتير المؤسسات والإدارات العمومية وكيفية تسديدها ومتابعة الديون المترتبة عليها.

المطلب الثالث: اهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

بحكم أن مؤسسة اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال فإنها تحاول تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1-تحسين شبكة التغطية للوصول الى 99 %

2-الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية.

3-استعمال مختلف التكنولوجيا الحديثة وتصدر قمة السوق.

4-الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية واعداد سياسات اتصالية فعالة وترقية الابتكار.

5-وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

6-تحسين مستمر في نوعية الخدمة.

7-المشاركة في التنمية الوطنية.

8-الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة المناطق الريفية.

9-الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة، المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

10-تنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.

11-المشاركة كممثل رئيسي في فتح برامج تطوير مؤسسة الاعلام في الجزائر.

12-تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.

13-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات

الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة...الخ.

14-العمل على كسب سمعة حسنة، والمحافظة عليها بالتخلي على انماط التسيير التقليدية، والتصرفات السلبية.

الفرع الثاني: مهام وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

1-المهام:

- أ-منح اشتراك للزبائن وتلبية حاجياتهم.
- ب-تسيير ومراقبة الهاتف.
- ت-استقبال الشكاوى والصيانة والتوجيه.
- ث-توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.

2-الخدمات:

- أ- الهاتف.
- ب -الانترنت (ADSL) .
- ت -الجيل الرابع للهاتف الثابت (GLTE4) .
- ث -خدمة الويسي (WICI)
- ج- خدمات التداول عن طريق الفيديو (visioconférence)
- ح- تصميم او انشاء المواقع الالكترونية (بنقرة واحدة).
- خ-المكتبة الالكترونية (في مكتبي)
- ر-الرقابة الابوية(fi@mane)
- ز-خدمة الدفع الالكتروني.
- د-تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف خصائص العينة

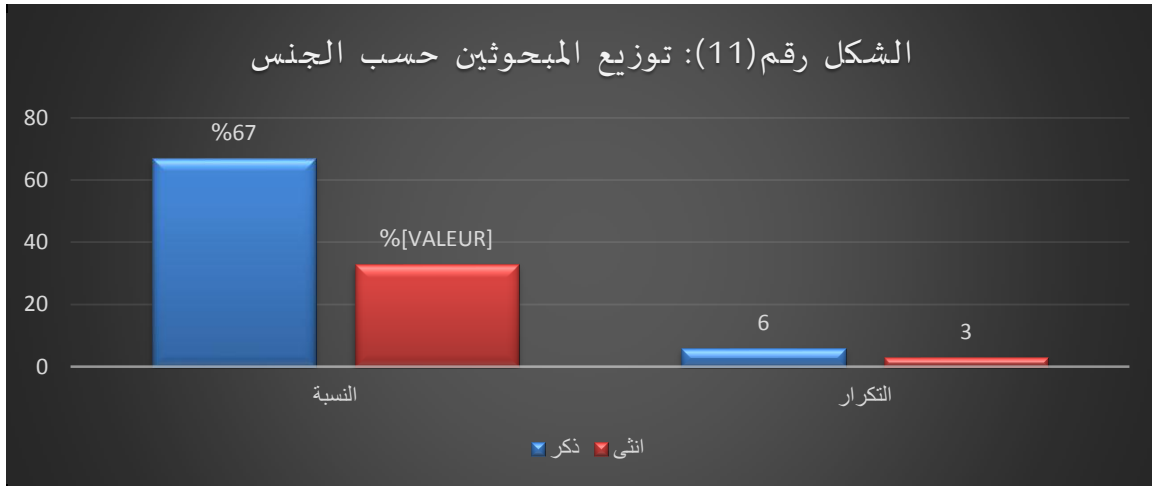
تشكل الخصائص الديموغرافية المدخل المناسب لمعرفة عناصر ومكونات مجتمع الدراسة، وذلك من خلال التحديد الكمي لخصائصها، الشيء الذي مكننا من دراسة وتحليل المعطيات التي نجمعها حول فرضيات الدراسة، لذلك كان هذا المحور يتكون من 04 أسئلة تدور في معظمها حول الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، وهذا ما يسمح لنا بالتعرف أكثر على خصائص العينة وتركيبها وأبعاد الاجتماعية والنفسية لتسهيل عملية معالجة تساؤلات الدراسة بشكل جيد.

1-توزيع افراد العينة حسب الجنس في "الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر"

الجدول رقم(04): توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	6	67%
انثى	3	33%
المجموع	9	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

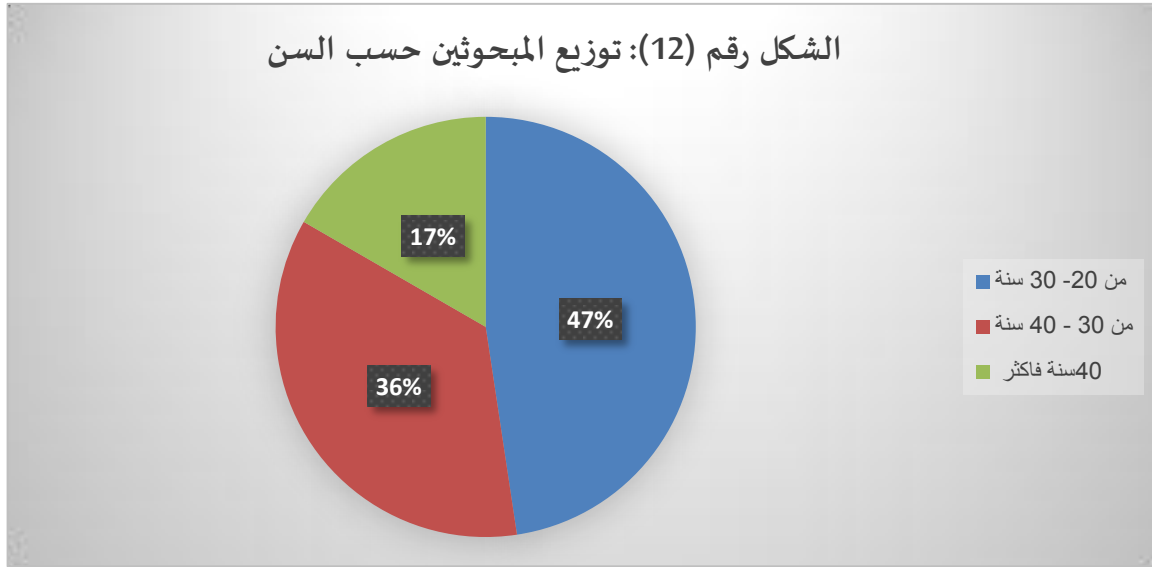


يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة المبحوثة من فئة الذكور، حيث يمثلون نسبة 67٪ من إجمالي أفراد العينة، يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب إشرافاً وحضوراً مستمراً، أين لا يستهوي العنصر النسوي، والى تفضيلهن للعمل في ميادين أخرى كالتعليم، والتمريض من جهة أخرى. ولكن رغم هذا فإن هناك

نسبة 33٪ تمثل الإناث يشغلن مناصب إطارات لا تقل أهمية عما يشغله الذكور. إن طبيعة العمل في المؤسسة مجال الدراسة – الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر – هي التي تفرض هذا النوع من التقسيم، خاصة من حيث الجنس إذ نجد نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور، والسبب الثاني وراء ذلك عدم اقتحام المرأة للعمل إلا في السنوات الأخيرة. الجدول رقم(05): توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
من 20 الى 30 سنة	4	44,5 %
من 30 الى 40 سنة	3	33,3 %
40 سنة فأكثر	2	22,2 %
المجموع	9	100 %

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

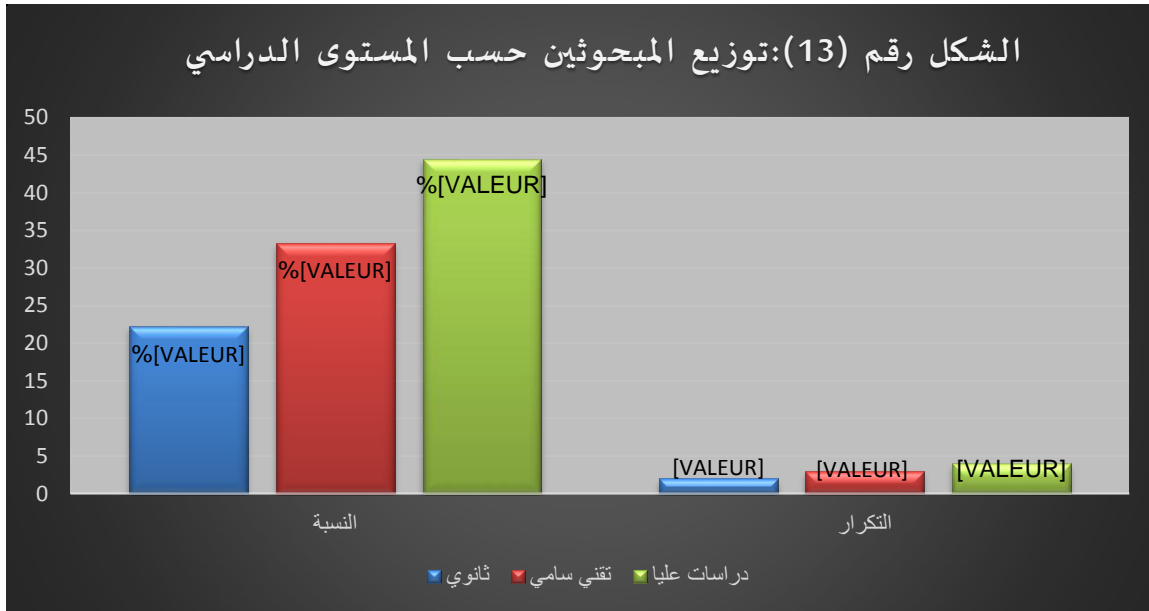


من خلال الجدول يتضح لنا بان غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة، 44,45٪ ثم تليها نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم من 30 الى 40 سنة وبلغت النسبة 33,33٪ في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 22,22٪ مما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب.

الجدول رقم(06): توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الدراسي
22,2%	2	ثانوي
33,3%	3	تقني سامي
44,5%	4	دراسات عليا
100%	9	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

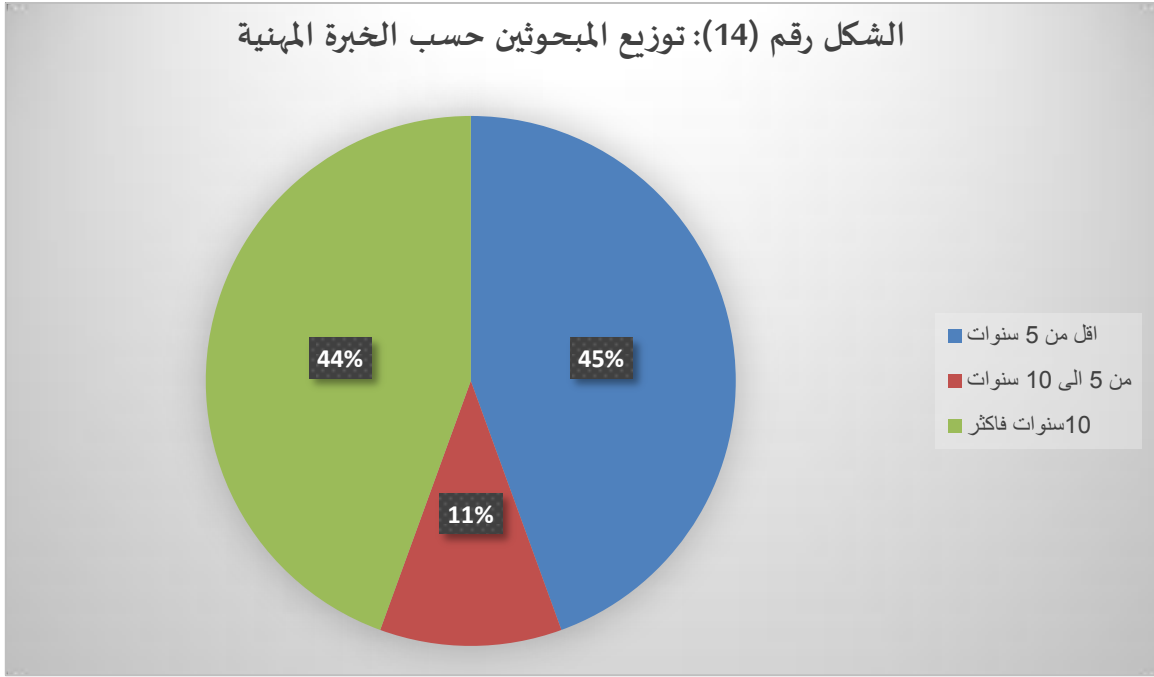


يوضح لنا الجدول أعلاه بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي أن نسبة 44,5% من المبحوثين هم من ذوي مستوى الدراسات العليا، ثم نجد نسبة 33,3% من مستوى تقني سامي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 22,2% هم من يملكون مستوى ثانوي، ومن خلال هذه النسب الإحصائية يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد ذوي الدراسات العليا، ثم يليه حاملي شهادات تقني سامي، وأخيرا حاملي شهادات الثانوي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب مؤهلات الدراسات العليا بنسبة كبيرة، كما أن العمل ببرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتطلب أفراد ذوي قدرات علمية، كما أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الجامعيين من ذوي الكفاءات و المهارات، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المستمر كالمنافسة الحادة من المتعاملين الآخرين.

الجدول رقم(07): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
44,5%	4	أقل من 5 سنوات
11%	1	من 5 الى 10 سنوات
44,5%	4	10 سنوات فأكثر
100%	9	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

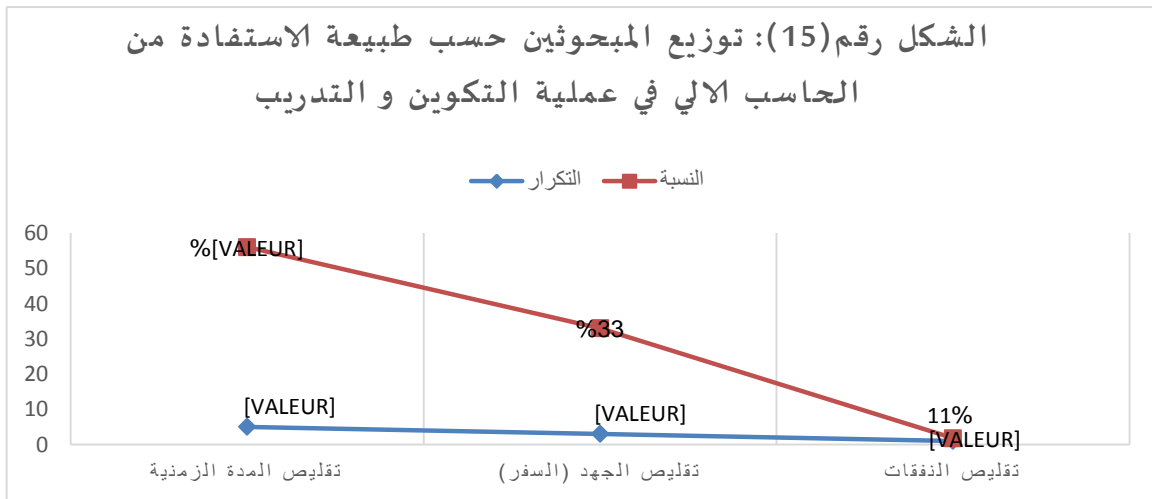


نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبتيين متساويتين تمثلهما الفئة الأولى أقل من 5 سنوات بـ 44,5% والفئة الثالثة أكثر من 10 سنوات بـ 44,5% وفي المقابل نجد أن أصغر نسبة تمثلها فئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 11% ويرجع كل هذا إلى عدة عوامل مرتبطة منها: حداثة المؤسسة فهي قد أنشأت سنة 2003 بانفصالها عن البريد والمواصلات، غير أننا نجد هناك من له أقدمية في المؤسسة تفوق عمر المؤسسة نفسها وهذا يشمل سنوات العمل قبل انفصالها عن المؤسسة الأم. ويعود السبب في كون أعلى نسبة من الموظفين ينتمون إلى الفئة أقل من 5 سنوات إلى التطور التكنولوجي الحاصل على الساحة بالمنافسة مما يفرض على المؤسسة استقطاب موارد بشرية وكفاءات مؤهلة ومواكبة للتطور، وما نستنتجه من الجدول أن المؤسسة تسعى إلى استقطاب موارد جديدة، غير أن هذا لا يمنعها من الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن من الموظفين من ذوي الأقدمية.

المطلب الثاني: بيانات متعلقة بتنمية الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال
الجدول رقم(08): يوضح استخدام الحاسب الآلي في عملية التدريب والتكوين وطبيعة الاستفادة منه في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية %	التكرار	استخدام الحاسب الآلي	
56	5	قص المدة الزمنية للتكوين	نعم
33	3	تقليص الجهد (كالسفر)	
11	1	تقليص النفقات	
%100	9	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



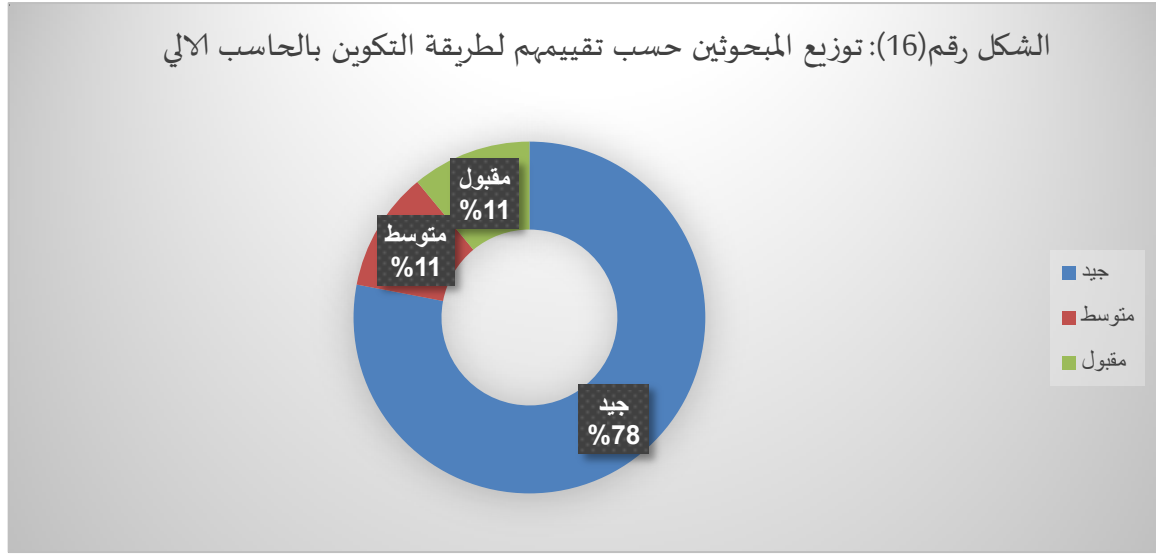
تشير المعطيات الإحصائية لهذا الجدول فيما يخص استخدام الحاسب الآلي في عملية التكوين، حيث يرى اغلب المبحوثين الذين أجابوا بنعم والمقدرين بنسبة 56% انه قلص من المدة الزمنية، فيما نجد نسبة 33% يرون انه ساعد في تقليص الجهد، وأخيرا نسبة 11% يرون انه ساهم في تقليص النفقات. ومن خلال النتائج الكمية المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن المبحوثين يعتبرون أن العمل باستخدام الحاسب الآلي هو أمر جيد وهو بدوره يعمل على تقليص الوقت وهذا ما عبرت عليه نسبة 56%. وهناك من اقر بأنه يساعد على تقليص الجهد، وترى فئة أخرى من المبحوثين انه يساعد على تقليص النفقات، هذا كله ينعكس ايجابيا على تنمية المهارات والمعارف للعمال، حيث يؤدي استخدام الحاسب الآلي إلى ربح الوقت من خلال تقليص المدة الزمنية للتكوين، وكذلك القضاء على عوائق إجراءات التكوين القديمة من بذل جهد مثل

السفر، وكذلك ساعد في تقليل النفقات التي تؤثر على المؤسسات بنسبة كبيرة، حيث كانت تتكلف بمصاريف التكوين من إقامة واكل وتأطير.

الجدول رقم(09): تقييم المبحوثين لطريقة تكوينهم بالحاسب الآلي

التكوين عن طريق الحاسوب	التكرار	النسبة المئوية%
جيد	7	78%
متوسط	1	11%
مقبول	1	11%
المجموع	9	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



يوضح لنا الجدول تقييم التكوين عن طريق استخدام الحاسب الآلي، حيث سجلت نسبة 78% من مجموع المبحوثين الذين يرون بان طريقة التكوين عن طريق الحاسوب تعتبر جيدة، في حين سجلنا نسبة 11% من المبحوثين الذين صرحوا بأنها متوسطة ومقبولة في نفس الوقت. وتحمل هذه النسب تفسيرات مفادها أن التكوين عبر الحاسب الآلي ساعد في تطوير مهارات وقدرات الأفراد، وهذا ما صرح به لنا بعض المبحوثين والذين يرون أن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال هام جدا في مجال الموارد البشرية لأنها تساعد على الرفع من قدرات وطاقات الأفراد مما يساعد على تحسين الأداء.

النسبة المئوية%	التكرار	مجالات استخدام الحاسوب
44.5%	4	كتابة التقارير
33.3%	3	حفظ المعلومات والبيانات
22.2%	2	التكوين
100%	9	المجموع

الج

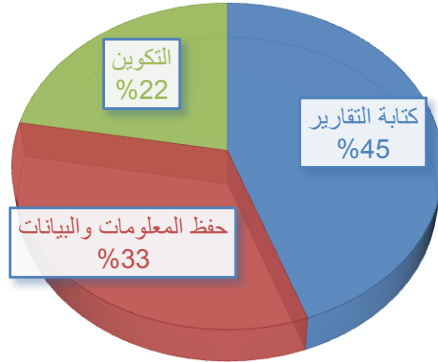
دول رقم(10): يبين مجالات استخدام الحاسوب في مؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ساهم إدخال الحاسوب إلى العمل المؤسسي في حوسبة الكثير من العمليات الإدارية، والتي أصبحت تنجز في وقت قصير، بعد أن كانت تستغرق وقت وجهد كبيرين، ككتابة التقارير، حفظ المعلومات والبيانات، وكذا التكوين.

ويوضح الجدول أعلاه أن 44.5% من افراد العينة تستخدم جهاز الحاسوب في كتابة التقارير، من جهة أخرى تستخدم 33,3% من مفردات العينة جهاز الحاسوب في حفظ

الشكل رقم(17): توزيع افراد العينة حسب مجالات استخدام الحاسوب

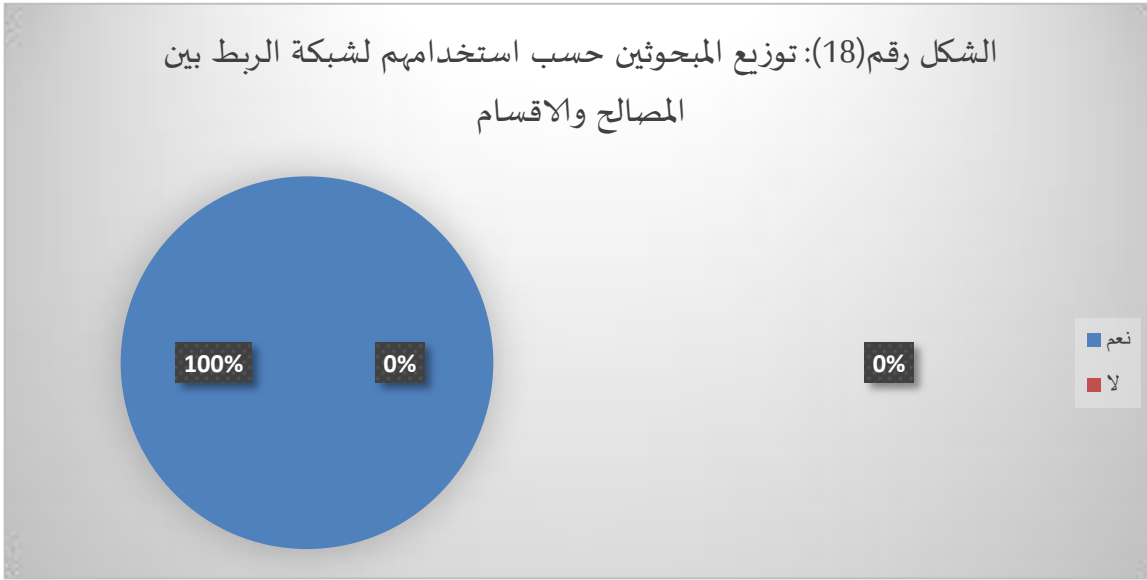


المعلومات والبيانات، كما أفادنا 22,2% من المبحوثين بوجود مهام أخرى يستخدمون فيها جهاز الحاسوب تتمثل أساسا في التكوين، قراءة أجهزة التخزين، برمجة برامج الإعلام الآلي وتحضير عروض ودراسات، ومن هنا يمكن القول أن استخدامات جهاز الحاسوب في المؤسسة المدروسة متنوعة وواسعة، لكن جهاز الحاسوب لا يستخدم لوحده بل يستعان في بعض الحالات بالأسلوب اليدوي في إنجاز بعض المهام. تشير الأدبيات إلى أن إدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة إلى المؤسسة قد ساهم في إعادة تعريف العديد من المهام والإجراءات، حيث عملت على تحسين جودة العمل عن طريق

استخدام أساليب جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة، حيث مكنت بدورها من اختصار الوقت والجهد والتكلفة كما ألغت حدود الزمان والمكان.
الجدول رقم(11): استخدام المؤسسة شبكة الاتصال للربط بين الأقسام والمصالح

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	9	%100
لا	0	%0
المجموع	9	%100

المصدر: من اعدا الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

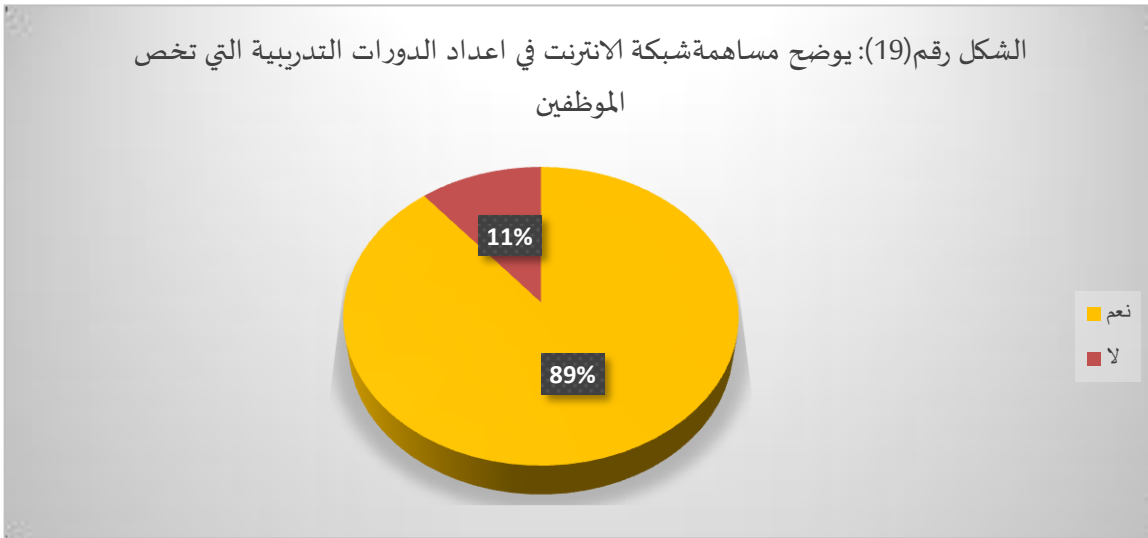


تشير البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (11) المتعلقة باستخدام المؤسسة لشبكة الاتصال للربط بين الاقسام والمصالح إلى ان نسبة 100% أقرروا بأن أجهزتهم موصولة بشبكة الانترنت. هذه النتائج تدل على مدى أهمية الشبكة العنكبوتية في العملية الوظيفية وعلى ضرورتها الحتمية للعمال من أجل إنجاز أعمالهم وكذلك لمسايرة الركب الحضاري.

الجدول رقم(12): يوضح مساهمة شبكة الانترنت في اعداد الدورات التدريبية التي تخص الموظفين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	8	89%
لا	1	11%
المجموع	9	100%

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



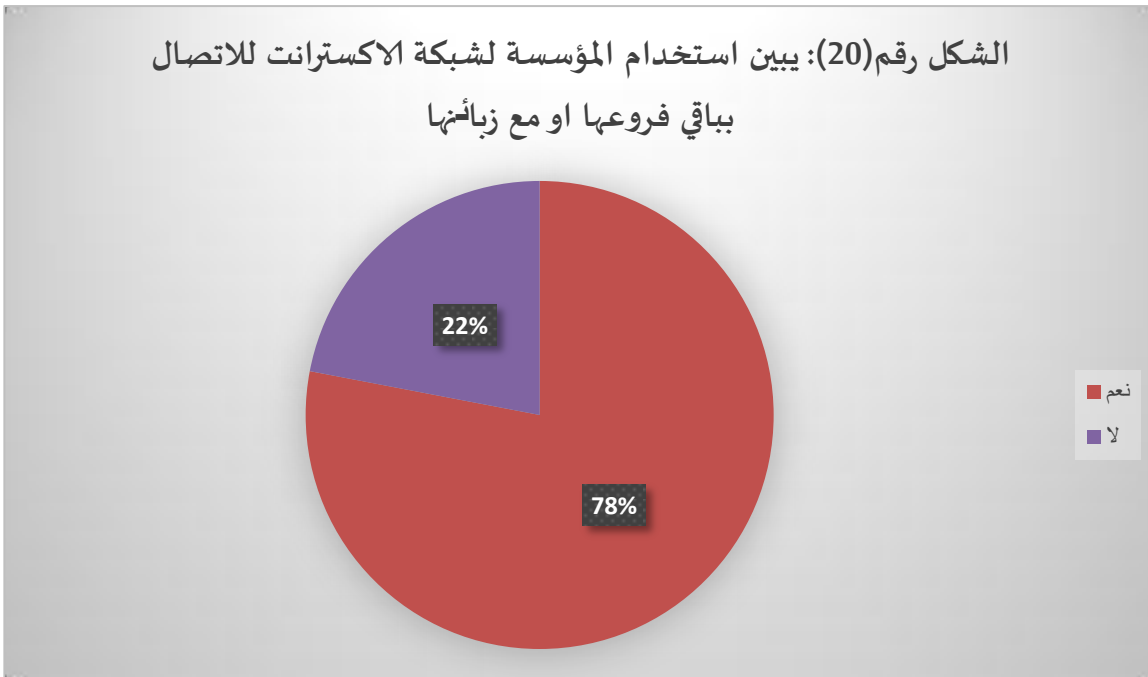
من القراءة الإحصائية لبيانات الجدول تم تسجيل 89% من المبحوثين الذين صرحوا بأن شبكة الانترنت تساهم في اعداد الدورات التدريبية التي تخص الموظفين، في حين نجد نسبة قليلة جدا تمثل 11% من المبحوثين صرحت بان شبكة الانترنت لا تساهم في اعداد الدورات التدريبية وهذا راجع إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت من خلال مختلف تطبيقاتها، حيث نجد أن الشبكة تقدم آخر التطورات التكنولوجية خاصة من خلال النوادي الموجودة على الشبكة المختصة في عرض آخر ما توصلت إليه التكنولوجيات الحديثة كما أنها تقدم برامج وطرق جديدة للعمل خاصة من خلال اليوتيوب YouTube الذي يتيح التعلم صوتاً وصورة. وفي الوقت الذي يناسب المطلع، بالإضافة إلى برامج التواصل الاجتماعي التي تتيح لأفراد التواصل مع بعضهم البعض خاصة من خلال الفاسبوك، تويتر، يهو، مسنجر (MNS) (MSN).

كما تساعد الشبكات في نشر وتبادل الخبرات والمعارف بين العمال من خلال السماح بتلقي البرامج التكوينية عن بعد، ولا ننسى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على نقل المعلومات والبيانات، مما يمكن المرسل والمستقبل من تبادل المعلومات التي تساعد على أداء الأعمال وذلك عن طريق الشبكات.

الجدول رقم(13) يبين مدى استخدام لشبكة الاكسترانت للاتصال بباقي فروع المؤسسة او مع زبائنها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	7	78%
لا	2	22%
المجموع	9	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

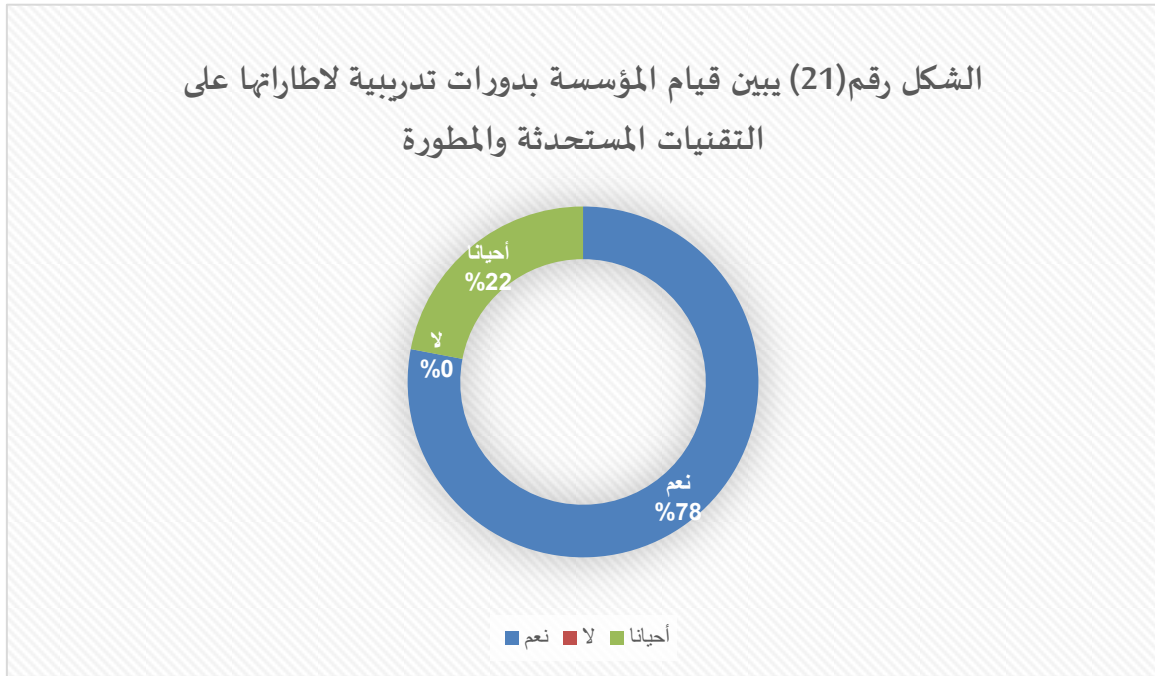


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام سار نحو صنف المبحوثين بنسبة 78% الذين صرحوا بـ "نعم" اي ان المؤسسة تستخدم شبكة الاكسترانت للاتصال بباقي فروع المؤسسة او مع زبائنها، في حين جاءت نسبة 22% بالنسبة للذين صرحوا بعدم استخدام المؤسسة لهذه الشبكة. وتحمل هذه النتائج العديد من التفسيرات مفادها أن الشركة تمتلك شبكة حواسيب تسمح لها بربط المصالح المختلفة للمؤسسة ببعضها البعض إضافة إلى ربط المديرية بالوكالات التجارية التابعة لها. كما أن المؤسسة تمتلك موقعا الكتروني يسمح لها بالتواصل مع زبائنها عن طريق التعريف بالمؤسسة وتبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة.

الجدول رقم(14): يوضح ما إذا المؤسسة تقوم بدورات تدريبية مستمرة لتدريب اطاراتها على التقنيات المستحدثة والمتطورة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	7	78%
لا	0	0%
احيانا	2	22%
المجموع	9	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



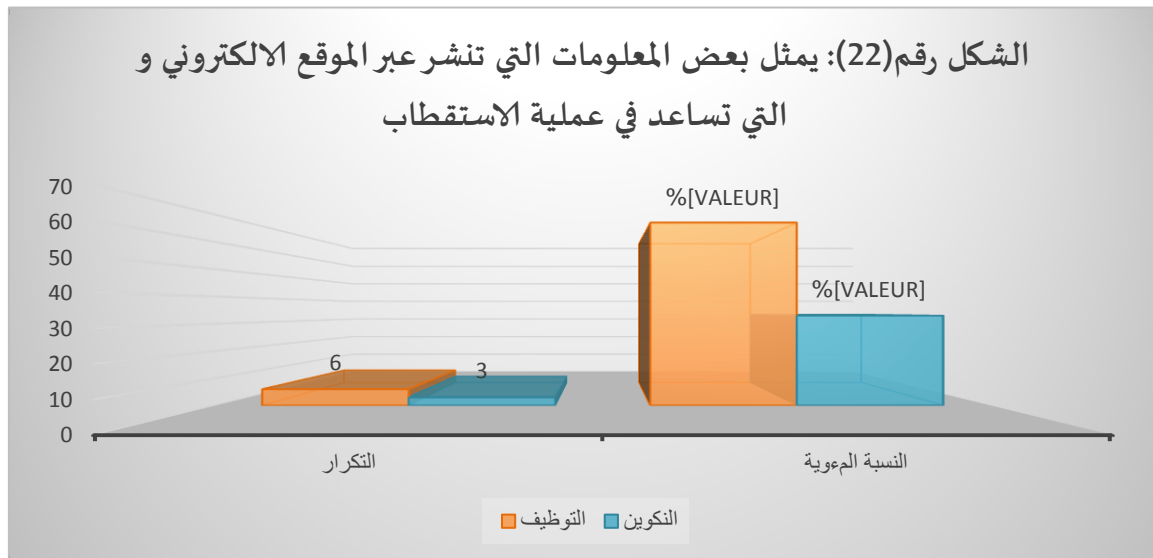
يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين بنسبة 78% من أفراد العينة المبحوثة يقرون بأن المؤسسة توفر لهم دورات تدريبية بخصوص التقنيات الحديثة والأنظمة المتطورة. أما نسبة 22% من أفراد العينة المبحوثة أقروا أن المؤسسة توفر لهم هذه الدورات أحيانا.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتبين لنا أن إدارة المؤسسة على دراية بالأهمية القصوى لإقامة دورات تدريبية وتعليمية لهذه التقنيات الحديثة، فسياسة المؤسسة تقضي بتطوير ومحاولة الرفع من كفاءة العمال داخل المؤسسة من أجل تفادي مصاريف التدريب الخارجي.

الجدول رقم(15): يوضح بعض المعلومات التي تنشر عبر الموقع الإلكتروني ودورها في عملية استقطاب الموارد البشرية

نوع المعلومات	التكرار	النسبة المئوية%
توظيف	6	67%
تكوين	3	33%
المجموع	9	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



إن القراءة الإحصائية للجدول أعلاه توضح لنا أن الاتجاه العام بنسبة 67% سجل لدى فئة المبحوثين الذين صرحوا بان التوظيف الإلكتروني يلعب دورا كبيرا في عملية الاستقطاب، تليها نسبة 33% للذين صرحوا بان التكوين هو من له دور في عملية الاستقطاب.

وتحمل هذه النتائج العديد من التفسيرات السوسولوجية، فالتوظيف الإلكتروني يعتبر من أفضل الطرق التي تساعد على استقطاب المهارات لأنه يساهم في جذب عدد كبير من طالبي العمل، وهذا ما يمكن إدارة الموارد البشرية من ربح الوقت الذي كان من الممكن أن تهدره في البحث عن المتقدمين لشغل الوظائف، وبالتالي تكون قضت على الطرق التقليدية التي كانت تستعمل في البحث عن المهارات، كما يمكن التوظيف الإلكتروني العديد من الشباب من ضمان وظائف داخل المؤسسة وهذا ما دل عليه الجدول رقم(02) الذي يؤكد أن معظم موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر هم من فئة الشباب، كما يساعد التوظيف الإلكتروني إدارة الموارد البشرية من ربح الوقت والجهد والمال وذلك من خلال إجراء العملية التوظيفية في وقت قياسي ودون جهد، وهذا ما مكنتها من القضاء على معوقات الطرق التقليدية، حيث يمكن استقطاب المورد البشري من أي مكان، وبمساعدة

كذلك في توفير كل المعلومات المتعلقة بالمرشحين من اجل اختيار الأفراد ذوي المهارات والقدرات المناسبة لشغل الوظائف.

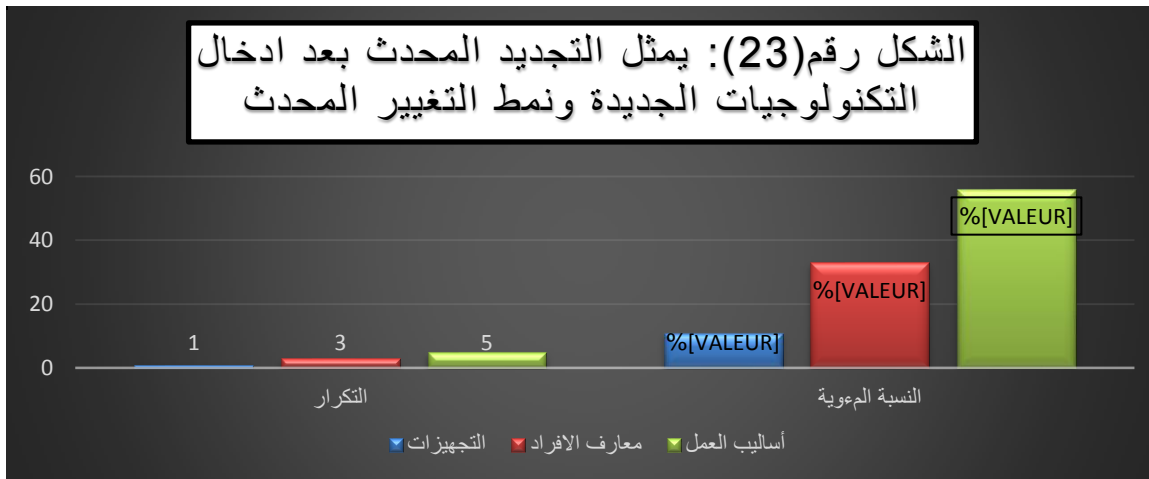
رقم(16):
الذي
بعد

النسبة المئوية %	التكرار	نمط التغيير
		نعم يوجد تجديد بعد ادخال التكنولوجيا
11%	1	التجهيزات
33%	3	معارف الافراد
56%	5	أساليب العمل
100%	9	المجموع

الجدول
التجديد
أحدث
إدخال

التكنولوجيات الجديدة ودورها في نمط التغيير بمؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



إن القراءة الإحصائية للجدول أعلاه توضح لنا أن الاتجاه العام بنسبة 100% سجلت لدى فئة نعم ،اي ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أحدثت تجديدا في طبيعة العمل في المؤسسة، تتصدرها نسبة 56% لدى فئة المبحوثين الذين صرحوا بان إدخال التكنولوجيا احدث تغييرا في أساليب العمل، تليها نسبة 33% للذين صرحوا بان التكنولوجيا غيرت في معارف الأفراد ، في حين نجد نسبة 11% لدى الفئة التي ترى بأنها غيرت في التجهيزات. أما الدلالة السوسولوجية التي يمكن أن تفسر النتائج، فتتمثل في أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها دور كبير في نمط التغييرات التي قد تحدث داخل المؤسسة من حيث نجد أن أغلبية المبحوثين يرونها تغير في أسلوب العمل بمعنى إحلال طرق جديدة وحديثة بدلا من الطرق القديمة ، والتكنولوجيا تعتبر شكل من أشكال التجديد، لان التغيير في أسلوب العمل من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابي على أداء الموارد البشرية مما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة والأفراد، وهناك من صرحوا بأنها تأثر في معارف الأفراد وذلك من خلال منح الفرد الفرصة في كسب مهارات جديدة من اجل تطوير معارفه وقدراته وبالتالي تحسن أدائه ، وبما أن مؤسسة اتصالات الجزائر جزء من الكل فلا بد أن يمسه هذا التطور، لهذا نجد أن استخدام التكنولوجيا قد ساهم في إحداث تغيير.

الجدول رقم(17): يوضح رأي المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ساهمت في تحسين الاتصال داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	9	100%
لا	0	0%
المجموع	9	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم(24): يمثل رأي المبحوثين حول ما اذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد ساهمت في تحسين الاتصال داخل المؤسسة



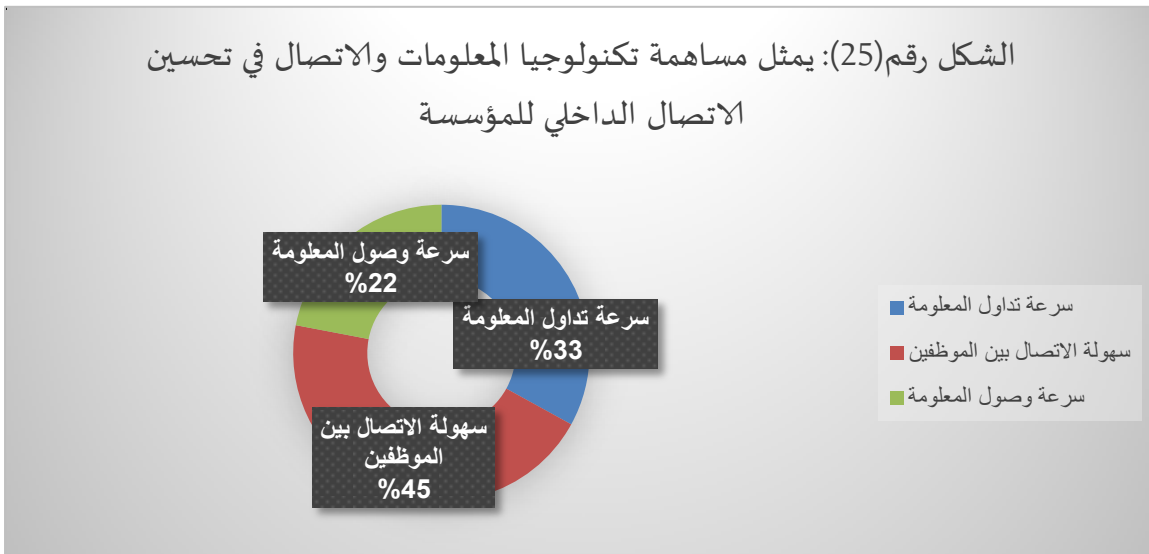
نلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% يرون أنها ساهمت في تحسين الاتصال داخل المؤسسة، ومن خلال هذه البيانات في الجدول يتجلى لنا أن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد ساهمت في تحسين الاتصال الداخلي، وتحسين هذا النمط من الاتصال يبرز من خلال مجموعة من المظاهر التي سنحاول معرفتها في الجدول الموالي.

الجدول رقم(18): يوضح مظاهر تحسين الاتصال الداخلي التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
سرعة تداول المعلومة	3	33%
سهولة الاتصال بين الموظفين	4	45%
سرعة وصول المعلومة	2	22%
المجموع	9	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 51% يرون تحسين الاتصال داخل المؤسسة ساهم في سهولة الاتصال بين الموظفين، بينما يرى 26% انه ساهم في سرعة تداول المعلومة، أما نسبة 23% فقد صرحوا بأنه ساهم في سرعة وصول المعلومة. ومن هنا يمكن تفسير النتائج، حيث نجد المبحوثين المعنيين بالاستجاب يرون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسنت الاتصال الداخلي من خلال انها تتيح المشاركة في الملفات حيث يستطيع العاملون بالمؤسسة الحصول على جميع المعلومات المراد الحصول عليها، في أي وقت ومتابعة

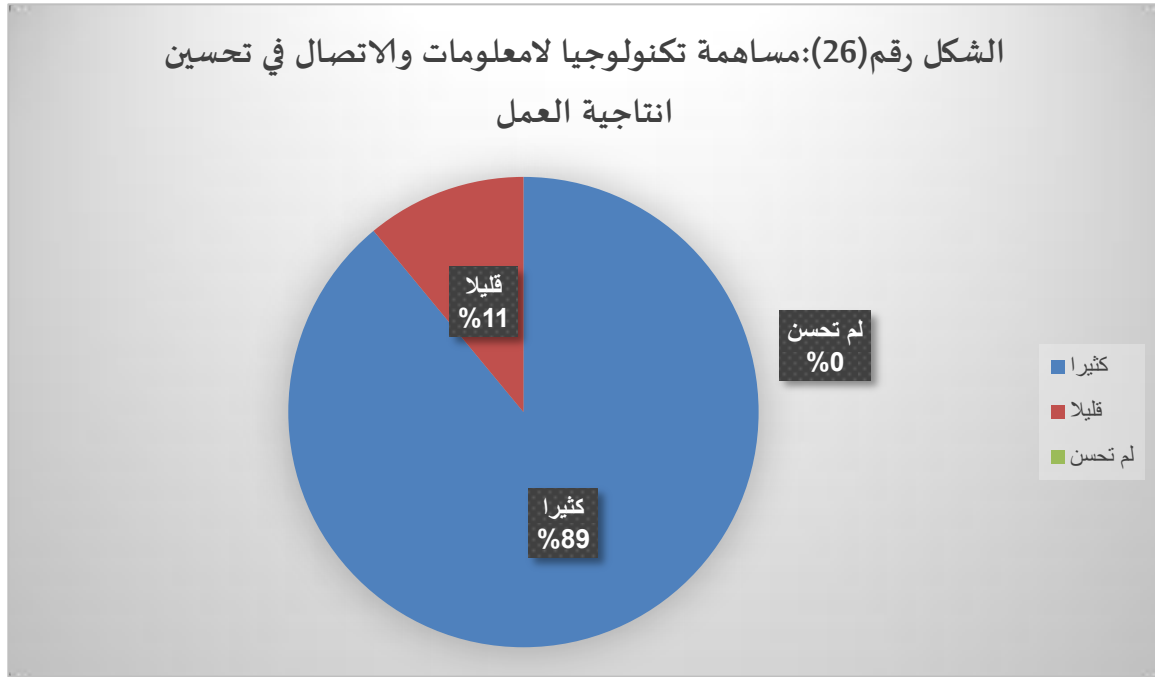


التغييرات التي تطرأ عليها، أولاً بأول، وتحقيقها لسرعة تداول المعلومة، حيث قضت هذه الأخيرة على عنصر الزمان والمكان وهذا ما أدى بدوره إلى سرعة وصول المعلومة، كما أنها تتيح نقل وتحويل الملفات من قسم لآخر ومن فرع لآخر وهذا ما كان يتم في وقت طويل، وقد أدت هذه التحسينات إلى الرفع من أداء الموارد البشرية من خلال قضائها على العوائق التي قد تنتج عن الاتصال والتي بدورها تعيق الفرد في أداء أعماله.

الجدول رقم(19): يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كانت تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد حسنت من مستوى الإنتاجية.

تحسين مستوى الإنتاجية	التكرار	النسبة المئوية%
كثيرا	8	89%
قليلًا	1	11%
لم تحسن	0	0%
المجموع	9	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

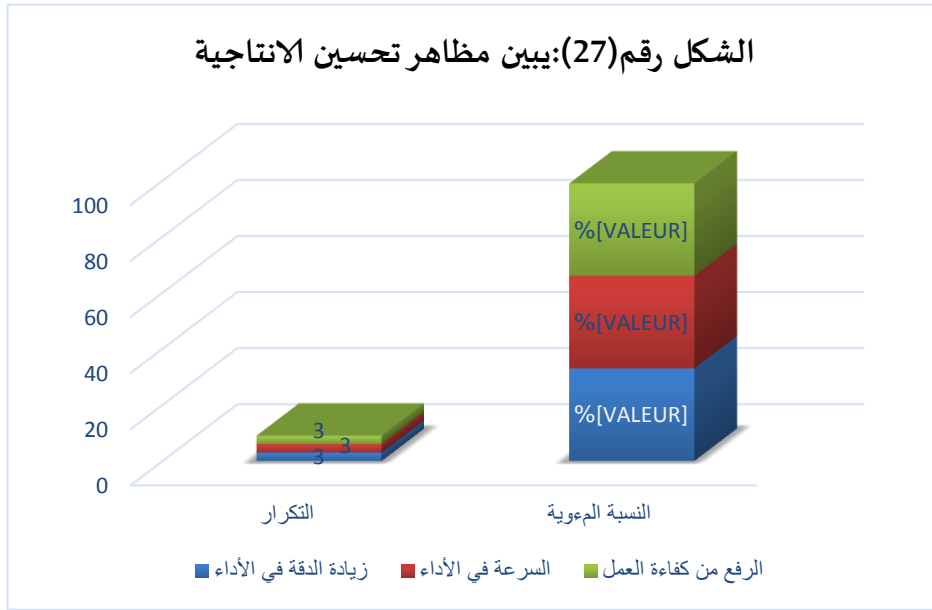


نلاحظ من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول، إذ يرى 89% من المبحوثين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسنت كثيرا من مستوى الإنتاجية، كما يرى 11% من المستجوبين أنها حسنت قليلا من مستوى الإنتاجية، في حين لم نسجل اي رأي يرى انها لم تحسن في مستوى إنتاجية العمل. ومن خلال هذا يمكن تحليل المعطيات، إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بعض الإدارات والأقسام المؤسسة ساهم في الرفع من مستوى الإنتاجية والتي هي نتاج تحسن في مستوى الأداء، كما وفرت الوقت وحسنت استخدام وتوجيه العقول البشرية، كما وفرت جهد الموظفين وحسنت من توزيع العمل، مع الراحة الذهنية الناتجة عن التقليل من المعاناة التي عاشها الموظف في الماضي.

الجدول رقم(20): يوضح مظاهر تحسین الإنتاجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

النسبة المئوية%	التكرار	مظاهر تحسین الإنتاجية
		زيادة الدقة في الأداء
		السرعة في الأداء
		الرفع من كفاءة العمل
100%	9	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

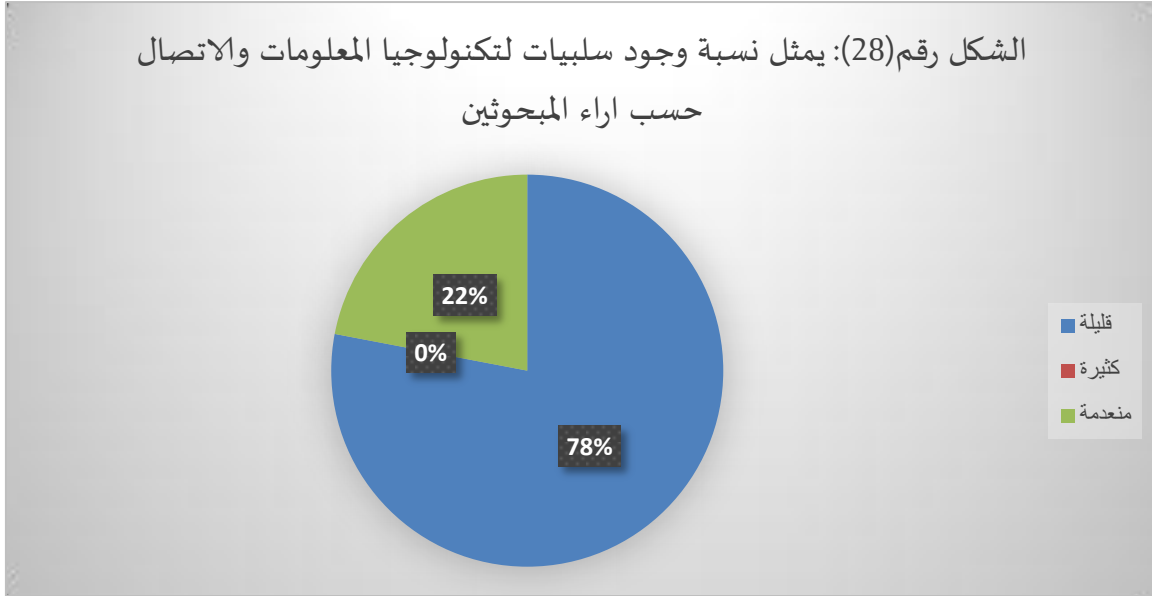


إن البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه توضح أن آراء المبحوثين كانت متساوية النسب بحيث نرى ان نسبة 33% الذين يرون أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسنت الإنتاجية قد تم ذلك عن طريق تحقيق السرعة في الأداء، بحيث وبالنظر إلى المهام التي تنجزها تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتم في وقت أقصى وبأقل إمكانيات مقارنة بالوسائل التقليدية التي كانت تكلف كثيرا وتتم في فترة طويلة نسبيا. كما يرى 33% منهم أنها حسنت الإنتاجية عن طريق الرفع من كفاءة العمل من حيث طريقة وزمن أدائه، بحيث زادت الدقة في الأداء وهذا ما يدعمه 33% من المبحوثين المتبقين.

الجدول رقم(21): يوضح آراء المبحوثين حول ما إذا كانت لتكنولوجيا المعلومات والاتصال سلبيات بمؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة المئوية%	التكرار	سلبيات التكنولوجيا
78%	7	قليلة
0%	0	كثيرة
22%	2	منعدمة
100%	9	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

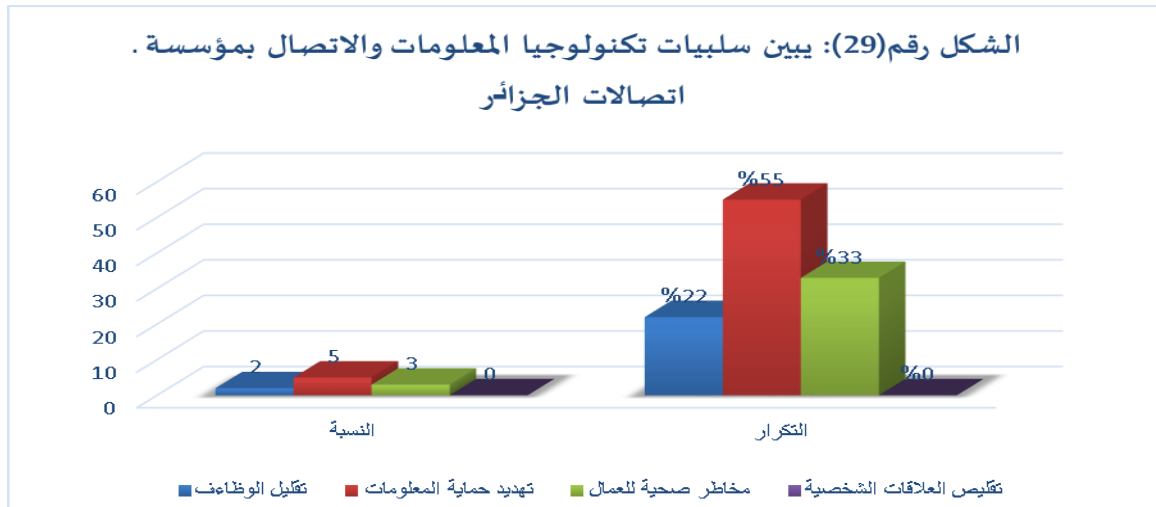


رغم ما تحمله تكنولوجيا المعلومات والاتصال من إيجابيات إلا أنها كغيرها من الوسائل الأخرى لا تخلوا من السلبيات، وهذا ما تشير إليه البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، إذ يرى 78% أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال سلبيات قليلة، في حين يرى 22% منهم أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تتوفر على سلبيات أبدا. إن البيانات الموضحة في الجدول أعلاه تبين بوضوح وجود سلبيات، وللتعرف أكثر على طبيعة هذه السلبيات صممنا الجدول الموالي.

الجدول رقم(22): يوضح سلبيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر

نوع السلبيات	التكرار	النسبة المئوية%
تقليل الوظائف	2	22%
تهديد حماية المعلومات	5	55%
مخاطر صحية للعمال	3	33%
تقليص العلاقات الشخصية	0	0%
المجموع	9	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان



يبين الجدول الموضح أعلاه أن 55% من المعنيين بالاستجواب أن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة يهدد حماية المعلومات، ذلك أن الحماية في الأنظمة الشبكية غير مضمون خصوصا عن طريق اختراق النظم والشبكات، وفي هذا الصدد عملت المؤسسة على ضمان الحماية عن طريق تأمين شيفرة لكل مستخدم وهذا ما اقر به مدير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ، وقد عبر 33% من المبحوثين انها خطر على الصحة وهذا ما تأكده دراسة أجريت من قبل " داليفا وتينغ Daliva – tung حيث اجريا مسح على 87 مؤسسة في سنغافورة، وقد أظهرت النتائج أن أكثر من 90% من عينة الدراسة يرحبون ويستقبلون استخدام التقنيات الحديثة، إلا أن هناك مخاطر صحية من حيث الجهد في العين، الذي يسببه استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وهناك آلام في الظهر خصوصا بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون لسنوات طويلة وعن تقليص الوظائف يرى 22% من المبحوثين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسبب تقليصا للوظائف، وقد كانت هذه النسبة الأصغر لأنها لا تعني المستخدمين بكثرة نظرا لكونهم في مناصب عملهم أما عن تقليص العلاقات الشخصية فكانت النسبة معدومة 0%.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم - يمكن الحكم على مستوى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهو في بدايته ولم يرق إلى المستوى المطلوب، رغم أن المؤسسة تتأثر وتؤثر بالمحيط الخارجي، وما تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا أحد عناصر هذا الأخير، ذلك من طرف المؤسسة أو من طرف مؤسسات أخرى، فالمورد البشري هو أساس وغاية أي مؤسسة لأنه لا يخضع لقاعدة الاهتلاك بل على العكس.

وفي ظل هذه الظروف ومن خلال دراسة الواقع لا يمكن لأي مؤسسة بما في ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم - إدخال التغيير والاستفادة من مزاياه دون أن تكون هناك أشخاص يسهرون على تطبيقها لهم القدرة على ذلك ويؤمنون بهذا التغيير، وتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن متطلبات التغيير التكنولوجي. وهذا ما يبين أهمية المورد البشري في عملية التغيير إذ أثرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية الموارد البشرية حيث كانت الدافع والوسيلة إن لم نقل الوحيدة في الانتقال من الإدارة التقليدية الورقية للموارد البشرية إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

خاتمة عامة

بات من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي تستمد قوتها من كفاءة العنصر البشري الأكثر استخداما وممارسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، فعملت جاهدة على تحقيق التكامل بين هذين المتغيرين بحيث توفر للمورد البشري من خلال هذه التكنولوجيا جميع التسهيلات من أجل التعلم والتدريب والتكوين حتى يضمن تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في زيادة الأرباح بأقل التكاليف والاجتماعية التي تتعلق بتنمية المورد البشري بالمؤسسة عن طريق تطوير المهارات والكفاءات المهنية لديه، ضمان العدالة والإنصاف في التكوين والتعليم فضلا عن وصول المعلومة إليه بسرعة والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل على إحساس الفرد بمكانته الاجتماعية كعنصر منتج وفعال ومبدع في مؤسسته ووطنه. إن الرهان الحقيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتمثل في مدى قدرتها على الاستغلال الكلي لفوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتسخيرها لصالح الفرد بالمؤسسة، وبالتالي أصبح لازما عليها إعطاء أولوية وأهمية كبيرة لإدخال برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال منها الانترنت في جميع دوائرها ومصالحها لما لها من دور وأثر ايجابي في تحسين مردودية الفرد والمؤسسة على حد سواء. ختاماً يبقى الفرد هو المحرك الأساسي للتكنولوجيا مهما بلغت من تطور فلا يمكن الاستغناء عنه خاصة في مجال التعليم والتكوين وحتى العلاقات مع الزبائن والموردين هي الأخرى لا تحققها الشبكات وحدها ما لم يتدخل المورد البشري.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتنمية موردها البشري. أثبتنا صحة الفرضية الى حد ما لان التغيرات الروتينية للأنشطة داخل المؤسسة يتطلب اثناء الوظائف بموارد قادرة على التحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة التقنية منها، وبالتالي ضرورة الرفع من الكفاءات البشرية بتأهيلها وتكوينها وتقييمها، فالمورد البشري يجب ان يكون مؤهل ومصقول من خلال الدورات التكوينية والتدريبية، وعلى اطلاع دائم بالمستجدات في مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلالها لمصلحة المؤسسة وتحفيز على الابتكار وروح المبادرة بالأفكار.

الفرضية الثانية: تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر البرمجيات الحديثة للرفع من مستوى أداء موردها البشرية

أثبتنا كذلك صحة هذه الفرضية انه تبين لنا ادرة المؤسسة على دراية بأهمية البرمجيات الحديثة ودورها في تسهيل العمليات الإدارية داخل المؤسسة مثل برامج تسيير الموارد البشرية وتسيير الأجور وبرامج أخرى مثل



برنامج الجدول ومعالج النصوص، وان هذه البرمجيات التي تعتمدها المؤسسة توفر المعلومات بشكل سريع، اذ انه بمجرد ان تحفظ المعلومات على الأجهزة حتى يمكن الاطلاع عليها، وأنها توفر قدر كبير من المعلومات في وقت وجيز.

نتائج الدراسة:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي خلصنا الى ان جل موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر على اختلاف وظائفهم لديهم وعي كبير بضرورة استخدام هذه التكنولوجيات ويؤكدون على الدور الفاعل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية المورد البشري وتحسين اداءه.

-وان تكنولوجيا المعلومات والاتصال احتلت دورا استراتيجيا في مؤسسة اتصالات الجزائر لما تتمتع بها من سمات أبرزها: تسريع تبادل المعلومات عبر الشبكات وتوفير تدفق عالي في الانترنت بالإضافة الى توفير أنظمة معلومات ذات جودة عالية.

-ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أيضا مؤسسة اتصالات الجزائر في القضاء على بعض ضغوطات العمل الناتجة عن النظام الكلاسيكي مثل كثرة الملفات المتراكمة، والتذبذب في تأدية المهام بسبب صعوبة انتقال المعلومة بين الموظفين وبالتالي الرفع من كفاءة إنتاجية العامل البشري.

-وعليه يستلزم على مؤسسة اتصالات الجزائر العمل على البحث على الأساليب والتقنيات المتبعة لمواكبة تكنولوجيا المعلومات مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة وتجديد هذه التكنولوجيا، كما لزم الامر لذلك ومواكبتها مع مواصفات التكنولوجيا العالمية، مع المحافظة على التأهيل المستمر للمورد البشري لتعامله مع هذه التكنولوجيا وهذا لا يكون الا بتوفير بنية تحتية متطورة من شبكة المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها.

الاقتراحات:

إن النجاح الباهر الذي حققته المعارف الجديدة والتقنيات المتطورة ، والتي فتحت أبوابا عدة كانت موصدة في وقت قريب جدا ، صار نقطة تحول نقلت التقنية ونتائجها المرجاة من مجرد فرضية علمية إلى حقيقة موجودة فعليا ، فصارت تعمل جاهدة على إنجاز الأعمال بيسر وسرعة فائقة وبأخطاء تكاد تنعدم ، وكذا تحويل الوثائق إلى شكلها الرقمي المتعارف عليه حاليا ، والمنتشر بشكل ملحوظ من خلال الكتب الإلكترونية والمكتبات الافتراضية هذا من الناحية الوظيفية ، وتسهيل التواصل بين مختلف الفئات في مجال العمل وكذا الحياة اليومية من جانب العلاقات.

وبناء على هذا ومن خلال نتائج الدراسة المتحصل عليها ارتأينا تقديم هذه الاقتراحات:



1. توسيع البنية التحتية للاتصالات وتطويرها بشكل أكبر للتلائم ومتطلبات العصر، باعتبار أن دورة حياة تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصيرة جداً.
2. تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها على المستوى الوطني، سواء الخدماتي منها أو التعليمي، وعدم الاكتفاء بالجانب الاقتصادي فحسب.
3. التزام الإدارة العليا بضرورة التغيير، وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتي تضمن استمرار العمل بأداء راقى لمواردها البشرية ضمن الاستراتيجية الكلية لها.
4. اعتماد أساليب تمكن من معرفة المشكل قبل حدوثه فيما يتعلق بحالات التلف الذي يصيب الأجهزة الإلكترونية بطول الاستخدام، وتوافرها يطلع عليه بالأنظمة القادرة على إصلاح نفسها واعتبارها مشروعا يمكن تحقيقه وليس مجرد أفكار.
5. توعية الموظفين والتدرج في زرع ثقافة تقبل التجديد في الأساليب المستخدمة لإدارة الموارد البشرية، بمعنى تعميم أفكار نشر إدارة إلكترونية على كافة العمال بكافة مستوياتهم.
6. إدراج برامج تدريبية تتخللها حصص يغلب عليها الطابع النفسي بدلا من الاكتفاء بالجانب الروتيني في مختلف أعمالها الوظيفية.
7. الاهتمام بنظام الحوافز لما لها من أثر على الحالة النفسية، في تدعيم القدرات وترقية الأداء للموارد البشرية.
8. تخطيط برامج تكوينية تتماشى وظروف عمل الموظفين، لتفادي ازدحام العمال وعدم وجود فرصة للالتحاق بالدورات التدريبية، إلى جانب تكثيفها من أجل الوصول للأهداف المرجوة.
9. استقطاب والاستعانة بخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل إقامة دورات تكوينية عملية وليس نظرية مما يشحن الثقة في نفسية العمال. ويمكن القول أن كل فكرة تقدم لنا يجب البحث فيها ودراستها بشكل جاد وعميق، ولعل السطحية المعالجة أحيانا وندرة الأبحاث والدراسات العلمية المستفيضة التي تتطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الموارد البشرية أحيانا أخرى، يجعلنا دائما بحاجة إلى مزيد من الدراسات والأبحاث لاختبار مدى فاعلية التقنيات على جميع المستويات وكافة الإدارات على المستوى الوطني. كما نود أن ننوه أن ما تم عرضه في هذه الدراسة ما هو إلا خطوة يتوجب العمل فيها، وحلقة لعمل

مازال جاريا في مجال التقنيات الجديدة والموارد البشرية ، باعتبار النظرة المستقبلية ما هي إلا توقع
لمما توصف لنا إليه اليوم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

القران الكريم

سورة النمل الآية رقم (19)

الكتب

- احمد عزمي امام، التنمية البشرية والابداع الإداري، المؤسسة العربية للعلوم الثقافية، القاهرة 2014
- احمد ماهر " السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات" الدار الجامعية القاهرة 2000
- براين هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2003
- جميل احمد توفيق "إدارة الاعمال مدخل وظيفي" دار النهضة العمومية بيروت 1986
- رأفت السبد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001
- راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية دط 1999
- رايموند مكليود، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض 2000
- ساعد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية – إدارة الافراد، طبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2008
- الشافعي منصور، مملكة العلم والتكنولوجيا، ايتراك للنشر، مصر، 2000
- عادل حسن " إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية" دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1974
- عامر ابراهيم قنديلجي، ايمان فاضل السمراني، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق، الأردن، 2002 طبعة الأولى
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتب العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- عبد الرحمن تيشوري: فن الإدارة الحديثة، المعهد الوطني للإدارة العامة، سوريا، 2003
- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا «أصول الإدارة العامة»، المكتبة الانجلو مصرية 1976
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2008
- علي عبد الرزاق الجبلي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجماعية، مصر 2003
- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل وتقنيات تطبيقات علمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- غسان محمد محمود الخالدي، التكنولوجيا الالكترونية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
- قباري محمد إسماعيل "علم الاجتماع الإداري" دار المعارف الإسكندرية 1981

كامل بربر "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع طبعة أولى، بيروت 1997

محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية، دار الفكر، جامعة الإسكندرية، 2000.
محمد صالح الحناوي وآخرون نظم وتكنولوجيا المعلومات في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية مصر 2004

محمد عبد الوهاب "إدارة الافراد منهج تحليلي " عين الشمس، القاهرة 1975
مصطفى عشوى "أسس علم النفس الصناعي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1994
مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2011
محمد أحمد سالم، "تكنولوجيا التعليم والتعليم الإلكتروني"، مكتبة الرشد الرياضي القاهرة، 2005
مؤيد سالم وآخرون، ادارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002

المذكرات والاطروحات والبحوث

أبو أنس الأنصاري، بحث حول تنمية الكفاءات
<http://www.benasla.jeeran.com/archives/2008/5/567.html> vu
le05/03/2020 à 13:45

بن عبد الرحمان نصيرة، اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحديد التجارة الخارجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة 2006
حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2007/ 2008
حلفان رشيد، واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، رسالة ماجستير علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر 1996/1995
عبد الرحمن القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مذكرة ماجستير، المسيلة
مانع سبرينة، أثر استراتيجيات تنمية الموارد لبشرية على أداء الافراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014/2015

الملتقى الدولي

بن زاهي منصور، شايب مجمد ساسي، التدريب كأجد المقويات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004

المطبوعات والمجلات

أشرف الموسوي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تنمية الموارد البشرية في دول الخليج العربي ، منشورات جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2010.

بختي ابراهيم، شعوبي محمود فوزي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة،
مجلة الباحث، العدد 07، 2010/209،

بونوة شعيب "أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق زيادة المنظمات الحديثة، ورقة عمل مقدمة الى كلية
العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد-تلمسان-2011
الدليل الإرشادي لاستخدام نظام المحتوى الإلكتروني، منشورات معهد الإدارة العامة، المملكة العربية
السعودية، 2013

زرقين عبود جباري شوقي. "التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الواحات للبحوث
والدراسات جامعة غرداية العدد 9 الجزائر سنة 2007

عبد الفتاح بوخمخم "إدارة الموارد البشرية" مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001
عبد الفتاح بوخمخم، أهمية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة
منتوري، قسنطينة، العدد 27/2007

عبد الفتاح بوخمخم، "مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15 جوان
2001

العربي عطية "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية،
مجلة الباحث، عدد 10

محمد الجداية "مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في
الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4،
محمد عيسى "التقنية الحديثة وإدارة الموارد البشرية-هيكلية وحجم الموارد البشرية"، مجلة التدريب والتقنية،
مجلد 2، العدد 1

نورالدين أحمد قايد، حكيمة سبيعي "التعليمية وعلاقتها بالأداء البيداغوجي والتربية"، مجلة الواحات،
العدد 08/2010، غرداية-الجزائر

دراسة ميدانية

عزيزة العتيبي "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية
الدولية الأسترالية،

المراجع باللغة الفرنسية

Bekkali Meriem , comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration
des nouvelles technologies de l'information et de la communication, cas de l'Office National
Des Aéroports ,mastère en management des services publics , Maroc, 2003

Fabre M et Autre, Equipes RH acteurs de la stratégie, Le – RH : Mode ou révolution, En Line, édition
d'organisation 2003, disponible sur <<http://www.editions-organisation.co>>, téléchargé le 26-6-2017

Furst-Bowe J.A : An Analysis of the Competencies Needed by Trainers to Use Computer-Based Technologies and Distance Learning Systems Performance Improvement Quarterly, (1996)

Jean Lochard, Distance éducation, Paris, France, 1995, P15
niveau pédagogique, Saint-Laurent, 2002,

Peter Baloh : Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management", www.informingscience.org 2003.

Simon L Dolan et autre, La Gestion des ressources Humaines, Enjeux et pratiques Actuelles, Edition Reno

المواقع الالكترونية

- www.anem.dz .11/03/2020 à 13 :02

- www. Algérie télècom.dz

الملاحق

استمارة الاستبيان

سيدي الفاضل/سيدي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

إن الاستقصاء الذي بين يديك عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء بحث بعنوان: تنمية الموارد البشرية ومسايرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في التسيير الاستراتيجي، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر لإجراء الدراسة التطبيقية عليها. وبما أن قيمة الاستبيان تعتمد على إجاباتكم، لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الموجهة وبما يعبر عن رأيك بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. علما بأن المعلومات التي ستقدمها سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا ومقدرة حسن تعاونكم سلفا

المحور الأول: البيانات الأولية

-معلومات شخصية

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	انثى <input type="checkbox"/>		
السن	من 20 الى 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 الى 40 سنة <input type="checkbox"/>	40 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	
المستوى الدراسي	ثانوي <input type="checkbox"/>	تقني سامي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 الى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>	

بيانات متعلقة بتنمية الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال:
1- هل تم استخدام الحاسب الالى في عملية التدريب والتكوين؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل عمل ذلك على:

تقليل المدة الزمنية للتكوين تقليل النفقات تقليل الجهد

2- كيف تم التكوين عن طريق الحاسوب؟

جيد مقبول متوسط

3- ماهي مجالات استخدام الحاسوب؟

كتابة التقارير حفظ المعلومات والبيانات التكوين

تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر البرمجيات الحديثة للرفع من مستوى أداء موردها البشري
نعم لا

4- تستخدم المؤسسة شبكة الاتصال للربط بين الأقسام والمصالح؟ نعم لا

5- تساهم شبكة الأنترنت في اعداد الدورات التدريبية التي تخص الموظفين في المؤسسة؟

نعم لا

6- هل تستخدم شبكة الإكسترنال للاتصال بباقي فروع المؤسسة او مع زبائنهم؟

نعم لا

7- تقوم المؤسسة بدورات تدريبية مستمرة لتدريب اطاراتها على التقنيات المستحدثة والمطورة؟

نعم لا أحيانا

8- تستقطب المؤسسة أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؟

مهندسين مبرمجين مصممي النظم

9- في رأيك هل أحدث ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال تجديدا في طبيعة العمل في المؤسسة؟

نعم لا

10- ما هو نمط التغيير الذي أحدث في المؤسسة بعد ادخال التكنولوجيا الجديدة؟

التجهيزات معارف الافراد أساليب العمل

11- هل تعتقد ان استخدامك لتكنولوجيا المعلومات ساهم في تحسين الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك الى:

سرعة تداول المعلومة سهولة الاتصال بين الموظفين سرعة وصول المعلومة

12-هل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ساهمت في تحسين إنتاجية العمل؟

كثير قليلا لم تحسن

إذا كنت ترى انها ساهمت في تحسين إنتاجية العمل فهل كان ذلك من خلال:

زيادة الدقة في الأداء السرعة في الأداء الرفع من كفاءة العمال

13-سياسة العمل المعمول بها مناسبة لعصر المعلومات وثروة الاتصالات؟

موافق غير متأكد غير موافق

14-تحرص المؤسسة على مشاركة موظفيها في المؤتمرات والملتقيات العلمية والتقنية؟

موافق غير متأكد غير موافق

15-هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية داخل

المؤسسة الى تفعيل دور هذه الوظيفة بشكل؟

كبير متوسط ضعيف

16-هل ترى ان هناك سلبيات الاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة؟

كثير قليلة منعدمة

إذا كنت ترى ان هناك سلبيات ففيما تتمثل؟

تقليل الوظائف تهديد حماية المعلومات مخاطر صحية للعمال

تقليص العالقات الشخصية

الملخص

تتضمن هذه الدراسة تنمية الموارد البشرية ومسايرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأهم العوامل في المؤسسة التي تعتبر المورد البشري الركيزة والميزة الأولى للتفوق. اذ تركز الدراسة على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية، وقدرتها على اثبات مكانتها في المؤسسة من خلال توفير تكوين وتدريب لمستخدميها في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما تشمل هذه الدراسة على محاولة معرفة مدى استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال اجراء الاستبيان في هذا الأخير.

الكلمات المفتاحية

تنمية الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مؤسسة اتصالات الجزائر

Summary

This study includes the development of human resources and keeping pace with information and communication technology as the most important factors in an organization that considers the human resource the pillar and the first feature of excellence.

As the study focuses on the importance of information and communication technology in developing human resource skills and knowledge, and its ability to prove its position in the institution by providing training and training for its users in the field of using information and communication technology.

This study also includes an attempt to find out the extent to which Algeria Telecom is using information and communication technology by conducting a questionnaire in the latter.

keywords

Human Resources Development, Information and Communication Technology, Algeria Telecom

Résumé

Cette étude inclut le développement des ressources humaines et le suivi des technologies de l'information et de la communication comme les facteurs les plus importants dans une organisation qui considère les ressources humaines comme le pilier et la première caractéristique de l'excellence. L'étude se concentre sur l'importance des technologies de l'information et de la communication dans le développement des compétences et des connaissances des ressources humaines, et sur sa capacité à prouver sa position dans l'institution en dispensant une formation et une formation à ses utilisateurs dans le domaine de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Cette étude comprend également une tentative de savoir dans quelle mesure Algérie Télécom utilise les technologies de l'information et de la communication, en réalisant un questionnaire dans ces dernières.

Les

mots

clés

Développement des ressources humaines, technologies de l'information et de la communication, Algérie Telecom