

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

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير



تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة  
عنوان المذكرة:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية  
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

من إعداد الطالبة :

- بن قانة سهام

تحت إشراف الأستاذة:

- بسدات كريمة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر	أ/بن شني يوسف
مشرفا	أستاذة مساعدة	أ/بسدات كريمة
مناقشا	أستاذ محاضر	أ/بن شني عبد القادر

السنة الجامعية: 2014-2015

الفهرس

المقدمة العامة

الأفضل الأول

# الفصل الثاني

الأفصل الثالث

سَابِقَاتُ  
الْحَيَاةِ  
الْحَقِيقَةِ  
سَابِقَاتُ  
الْحَيَاةِ  
الْحَقِيقَةِ

المراجع

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.....

إلى زوجي الغالي.....

إلى إخوتي الأعزاء.....

إلى كل الأقارب والأصدقاء ورفقاء الدراسة دون

استثناء.....

إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي.....

إلى كل الذين يحبونني وأحبهم في الله واحتفظ بذكراهم

في قلبي.....

إلى من ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي.....

لقد تمت المحاولة في هذا البحث تحديد ودراسة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية، فإن إدارة الموارد هي آخر وظيفة من بين وظائف المؤسسة الأخرى التي مستها الثورة التكنولوجية، إذ كان لهذه الأخيرة أثر بالغ الأهمية على إدارة الموارد البشرية بمختلف آلياتها في المؤسسة التي تعتبر المصدر الأول التي تستمد منه إدارة الموارد البشرية الطاقات المتميزة.

أحدثت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثورة جديدة نقلت المجتمعات من عصر الصناعة إلى عصر جديد يعرف بعصر المعلومات، تتمثل سمته الأساسية في التدفق الهائل للمعلومات وتبادلها عبر مسافات بعيدة بالاعتماد على نظم الحواسيب وما يرتبط بها من تكنولوجيا

إضافة إلى الآثار التي تنتجها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساعد في تنظيم وإدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أول نظام معلومات يهتم بوظيفة الموارد البشرية وبكل ما يخصها من تطبيقات. كما تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من بين الأنظمة المتطورة التي تساعد على إدارة الموارد البشرية، فالإدارة الإلكترونية من التوظيف، التكوين وتقييم الأداء، أصبحت تشكل وسيلة أساسية في جلب المورد البشرية الذي يتميز بالندرة والأهم من ذلك هو تطويره وتنميته عن طريق الوسائل الحديثة لهذه التكنولوجيا.

وفي الأخير يمكن القول أن التغيرات التكنولوجية كانت لها آثار على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يجعلها أكثر تطوراً وتقدماً بخطوات عديدة للأمام من الوظائف التقليدية لها.

وانطلاقاً من هذه الحقائق يمكن صياغة مجموعة من النتائج والاقتراحات التالية:

### النتائج:

اعتماداً على الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

1. إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة.
2. أصبحت المعلومات أهم مصدر يستمد من المورد البشري القوي والسلطة.
3. أثر التغيرات التكنولوجية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائلها المختلفة، إذ تعتبر كل الانترنت، الانترنت والاكسترات الإدارة الإلكترونية وسائل تساهم في إدارة الموارد البشرية وتساعد على توفير أنظمة معلوماتية متطورة تختص بتنميتها وتطويرها.

4. مساهمة استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية.

من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تظهر لها آثار التغيرات التكنولوجية لكن ليس بالمستوى المرتقب، إذ إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالأنشطة البشرية لا تزال في تطبيقاتها الأولية.

### الاقتراحات:

بناء على نتائج البحث التي توصلت إليها أقدم توصيات يمكن الاستفادة منها سواء على المستوى العلمي أو التطبيقي.

1. ضرورة اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية الذي يضمن للمؤسسات أهداف إستراتيجية طويلة المدى؛
2. من الضروري تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بالشكل الذي يتطابق مع التكنولوجيا المتقدمة التي يتضمنها عصر المعلومات والتطور المتسارع فيه؛
3. لا بد من تدعيم الأفراد المختصين في البرامج المعلوماتية وتسيير الشبكة حتى يتم استغلال كل النظم الفرعية لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية؛
4. يجب على مديرية الوكالة توسيع استغلال شبكة الانترنت؛
5. تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، بتكثيف البرامج التكوينية الخاصة بهذه التكنولوجيا، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها لأقصى درجة.

وفي الأخير يمكن النقل أن على المؤسسة التي تتبنى مثل هذه المشاريع، أن تكثف جهودها واستثمارها إلى أبعد نقطة ممكنة من خلال إدماجها أحدث الوسائل بصورة متقدمة لتحقيق أقصى ربح ممكن خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى أهدافها المسطرة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى موارد مادية، بشرية وتنظيمية تقع تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية لبيئة المؤسسة، والتغيرات البيئية الخارجية، البيئة العامة والخاصة ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص، أن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من القرارات السليمة التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء.

حيث أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور إستراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وتم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

### المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثنى عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيراً على الإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها.

### أولاً: التطور التاريخي للموارد البشرية

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة للعديد من التطورات المتداخلة التي يرجع عهدها على بداية الثورة الصناعية، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود أفراد متخصصة فمن أهم المراحل التاريخية التي تمر بها هذه الإدارة من منتصف القرن العشرين حتى وقتنا الحاضر<sup>1</sup>:

### المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

كانت الصناعات قبل الثورة الصناعية محصورة في نظام الطوائف المختصة، وكان كل الصانع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب عدة ظواهر أهمها<sup>1</sup>:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل؛
- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل؛
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع؛
- إنشاء المصانع الكبرى، التي تستوجب الآلات الجديدة.

حيث كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، فبالرغم من أنها أدت إلى تحقيق الزيادات الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، بحيث أصبح العامل ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشترى.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية المكتب الجامعي، 2007، ص ص: 14-15.

### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- التطور الحقيقي في الإدارة؛
- الاختيار العلمي للعاملين؛
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم؛
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

### المرحلة الثالثة: تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد

في بداية الثلاثينات تغيرت كثير من العوامل السياسية والتي أدت على ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختيار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها، كما تبلور دور الدولة في عملية توظيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم<sup>1</sup>.

### المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف.

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية حيث تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والتعليمية والترفيهية والإسكان حيث يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية.

<sup>1</sup> -على محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص: 23.

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

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو Elton Mayo وقد أُنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

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

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسدودة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيح العلاقات الإنسانية والعمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث<sup>1</sup>.

### ثالثا: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه وحيوية الدور الذي يقوم به.

وإذا عرفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم واحد، نظرا لإختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة، فأصحاب النظرة التقليدية يرو أن إدارة الموارد البشرية " ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم"<sup>2</sup>.

" ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف ( الإنتاج التسويق، التمويل... الخ )، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمؤسسة"<sup>3</sup>.

فهناك بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لها.

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص: 24-25.

<sup>2</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

<sup>3</sup>-صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 27.

1. **التعريف الأول:** إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>1</sup>.
2. **التعريف الثاني:** إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية<sup>2</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها.

### المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية مثلها مثل أي إدارة أخرى نوعين من الوظائف، فنجد منها الوظائف الإدارية التي نجدها متماثلة مع تلك الموجودة في الإدارات الأخرى ووظائف متخصصة تميزها عن غيرها من الإدارات.

#### أولاً: الوظائف الإدارية

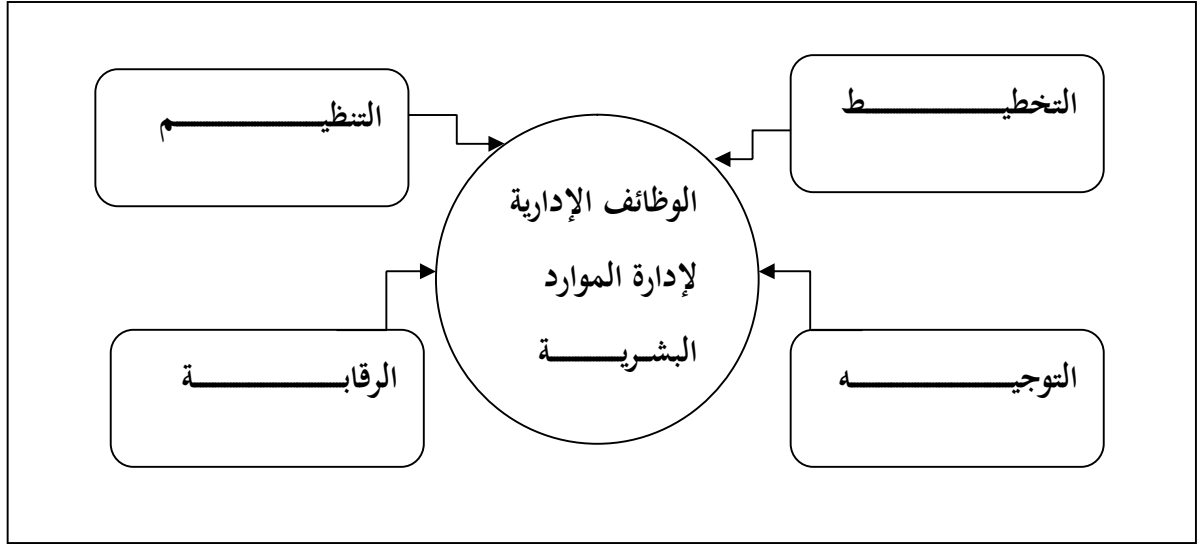
تحدد الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في أربعة وظائف رئيسية يمكن توضيحها في الشكل التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> -مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996، ص: 27.

<sup>2</sup> -صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

<sup>3</sup> - مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2001، ص ص: 17-18-19.

الشكل (1-1) الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية



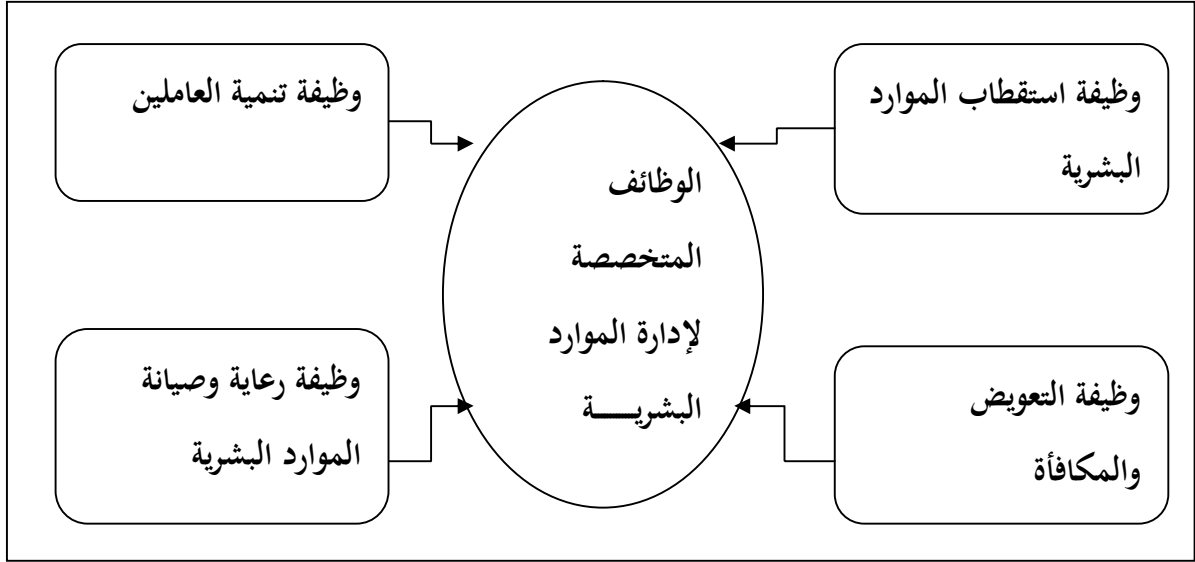
### المصدر: من إعداد الطالبة

1. **وظيفة التخطيط:** تهتم وظيفة التخطيط بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ماتحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية.
2. **وظيفة التنظيم:** مع تطور وظيفة الأفراد في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط، ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد، وذلك من خلال إيجاد التنظيم الملائم، ويقصد بوظيفة التنظيم تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.
3. **وظيفة التوجيه:** يقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية.
4. **وظيفة الرقابة:** تعتبر عملية الرقابة وظيفية إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، طبقا لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

ثانيا: الوظائف المتخصصة

إن إدارة الموارد البشرية ووظائف متخصصة تميزها عن باقي الإدارة الأخرى تنقسم إلى أربعة وظائف ممثلة في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل (1-2) الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

1. وظيفة استقطاب الموارد البشرية: تعتبر أولى الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة. ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
  - تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة؛
  - اختيار الموارد البشرية، وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة؛
  - تعيين الأفراد في مناصب عملهم.
2. وظيفة تدريب وتنمية العاملين: بعد حصول المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا بما يتفق مع متطلبات أهداف المؤسسة، لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة، لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

<sup>1</sup>-مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج.

3. **وظيفة التعويض أو المكافأة** تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المؤسسة.

4. **وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية:** تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكسب إدارة الموارد البشرية الموارد البشرية أهمية بالغة وذلك من خلال دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن أهمية إدارة الموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساساً في:<sup>1</sup>

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، تم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل؛
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل؛
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية؛

<sup>1</sup> -سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 22.

- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المؤسسات تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطوير يلي رغباتهم و احتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف في<sup>1</sup>:

#### 1. الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل للأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو

- طبقا لتشريعات وقوانين العمل والعمال، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار
- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية؛
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة؛
- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

#### 2. الأهداف التنظيمية : أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المؤسسة وتقديم النصح والإرشاد فيما

- يتعلق بشؤون الأفراد في المؤسسة.
- وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة؛
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسيات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين؛
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛
- إبداء النصح و الإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية؛
- حث مدرء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

<sup>1</sup> علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

3. الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة وفقا لحاجاتها.

4. الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

• إتباع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل، والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.

يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة أصبحت تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المؤسسات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الداخلية والخارجية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومنها مايلي<sup>1</sup>:

حسب **DAVID** هي " علم وفن صباغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ".

ويؤكد العالمان **STRICK LAND , THOMP SON** على أن الإدارة الإستراتيجية هي " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة ".

أما **VINCZ, HIGGINS** يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها ".

كما يعرف **ANSSOF** الإدارة الإستراتيجية على أنها " العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطعة الأولى، قطر، 2005، ص ص: 17-18.

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص: 33.

### ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تشير البحوث والدراسات إلى أن تتبنى الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي<sup>1</sup>:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات؛
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية؛
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد؛
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة؛
- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.

### المطلب الثاني: مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية

إن للإدارة الإستراتيجية ثلاث مستويات، كما تمر بثلاث مراحل:

#### أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية<sup>2</sup>:

1. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها والبحث عن الموارد اللازمة وصياغة الخطة

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص: 50.

<sup>2</sup> - عبد العزيز صالح بن جبور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص: 52.

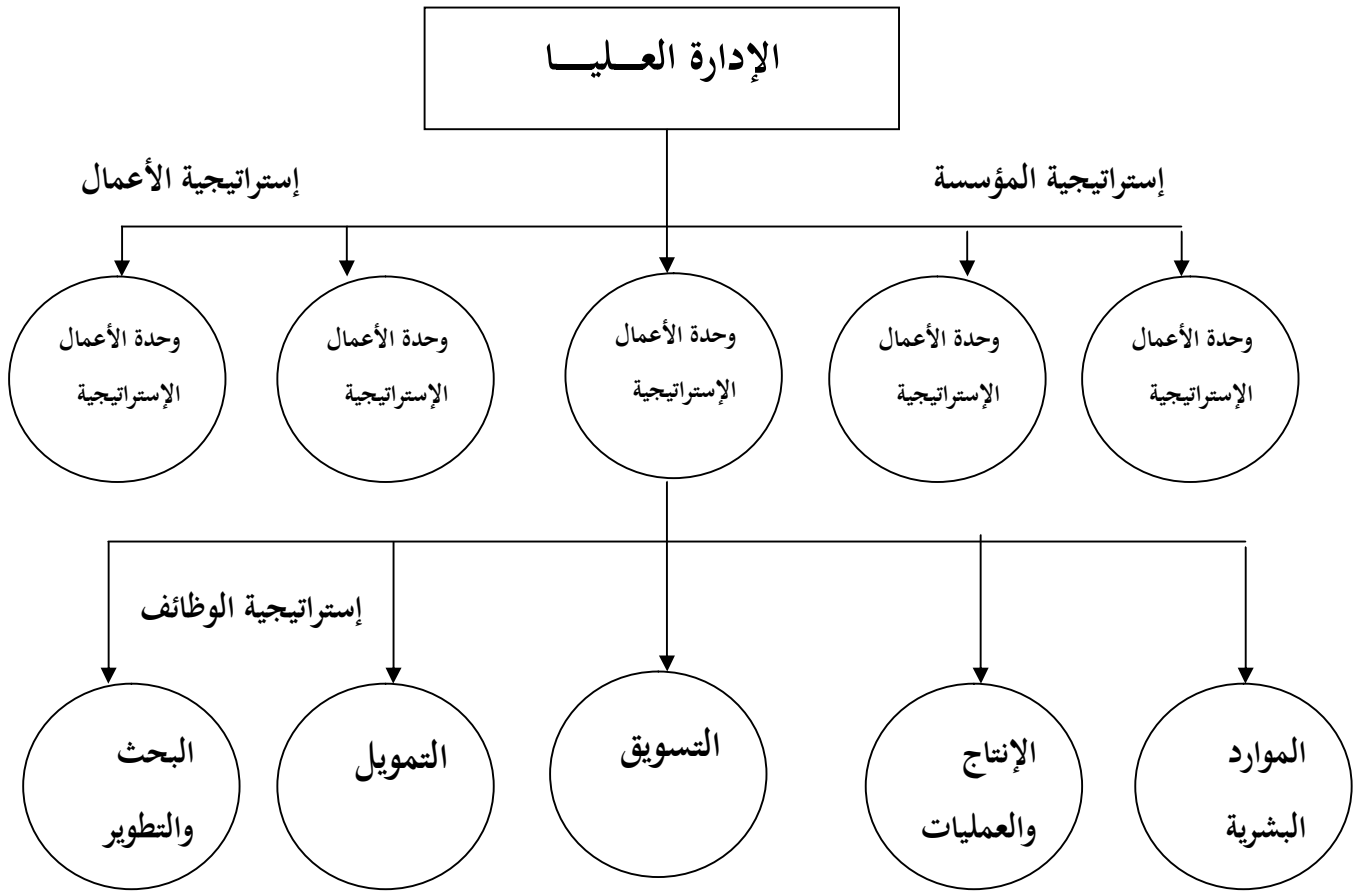
الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وبيئة الأعمال الدولية وفي هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

2. الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية، وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، ففي هذا المستوى إن الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

3. الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية: وظيفة الإنتاج، الأفراد، والتسويق، والشؤون المالية... الخ، لذلك من الضروري أن تكون للمؤسسة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، وبمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق، وخطط إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات، والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

والشكل التالي يوضح مختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية :

شكل رقم (1-3) مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر : طاهر منصور الغالبي، وائل صبحي محمد إدريس مرجع سبق ذكره، ص: 46.

### ثانياً: عمليات الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1. مرحلة التصميم

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل؛

<sup>1</sup>-محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 16.

- دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية.

### 2. مرحلة التطبيق

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ هذه الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

### 3. مرحلة التقييم

تخضع الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية.

## المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية منها:

### 1. التحديات الخارجية: تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: عالمن اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً في مختلف المؤسسات.
- ازدياد شدة المنافسة: لم تعد المنافسة تشمل السعر وجود المنتج فقط، بل تعددت الآن أسسها لتشمل كل أنشطة المؤسسة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.
- ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد القدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد سالم: مرجع سبق ذكره، ص: 21-23.

● **التحالفات الإستراتيجية:** إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري...، جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

### 2. التحديات الداخلية: تكمن في:<sup>1</sup>

● **تطوير عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي:** حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الإستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة، يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

● **تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية:** يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة، وهذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الإستراتيجية وأن يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المؤسسة فهما متكاملًا وشاملاً لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة.

تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبير، وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت كونها لا تحتوي على أي نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد يتطلب وقتا كبيرا وإنفاقا كبيرا.

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص ص: 37-38.

### المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة التعامل مع المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

### المطلب الأول: التعريف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، فإن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعاً في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى.

### أولاً: الاتجاه نحو الإدارات الإستراتيجية للموارد البشرية<sup>1</sup>

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشرية في المؤسسة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المؤسسة، حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات، كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أجل تكيف الأفراد مع المحيط، مثلاً إذا تبنت المؤسسة إستراتيجية التجديد فإنها تبحث عن منتج أو خدمة متميزة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون فإنها تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتماشى مع إستراتيجية التجديد.

ويبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

<sup>1</sup>-راوية حسن: مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 34.

جدول (1-1) الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). - الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. - المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
- التركيز على الجوانب المادية في العمل. - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. - تحسين بيئة العمل المادية.	- الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني. - تنمية العمل والأداء الفردي.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. - تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي، دار غريب، القاهرة، 2002، ص: 45.

يلاحظ من الجدول المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى، ومنها نذكر:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>.
  - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة<sup>2</sup>.
  - يعرفها راندل شولر: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ماهي إلا تحقيق التكامل والتكيف." أي تهدف إلى تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.
- إن إستراتيجية الموارد البشرية هي أساسا خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الإستراتيجية الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: مكونات وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات للموارد البشرية مع عمليات المؤسسة وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### أولا: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

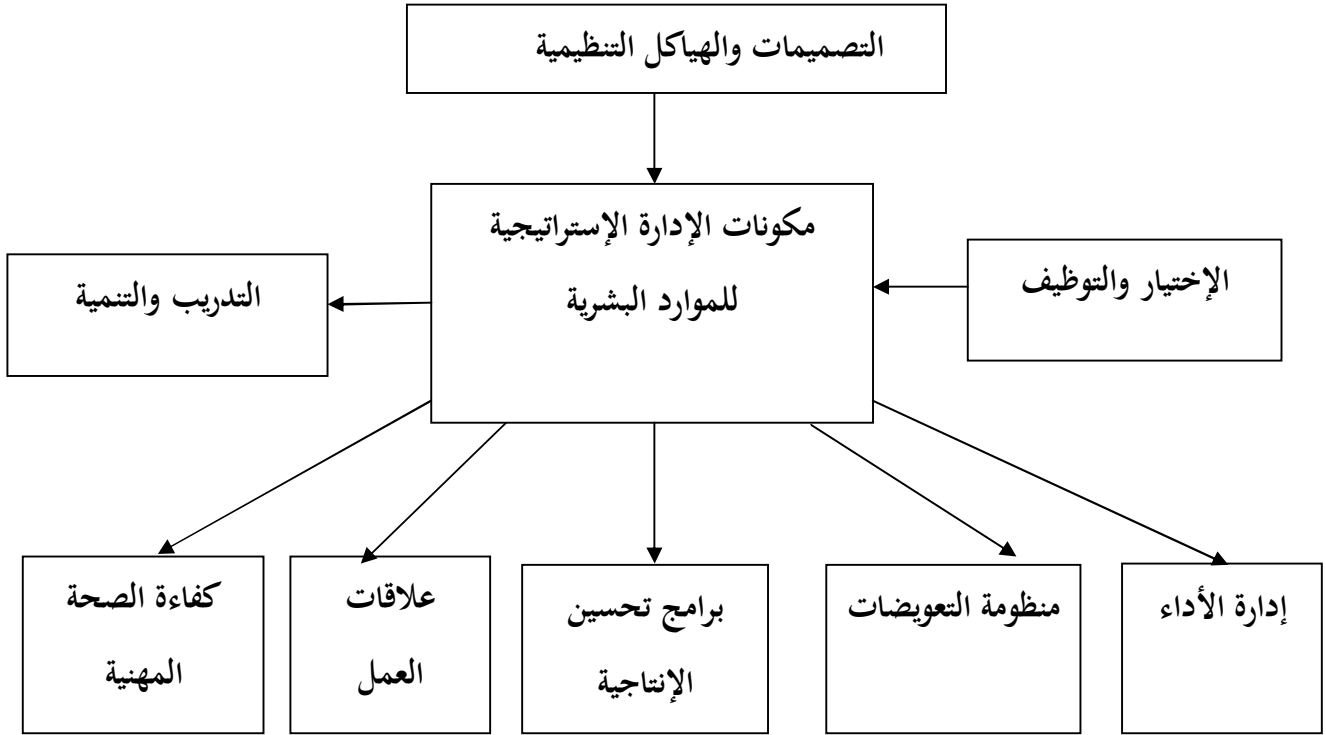
يمكن عرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل التالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- سملاي محضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، 2005، ص: 83.

<sup>2</sup>- راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

<sup>3</sup>- فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص: 92-93.

الشكل ( 1-4 ) : مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص: 92.

1. التصميمات والهياكل التنظيمية: والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.
2. الاختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الإستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.
3. التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
4. إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
5. منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
6. برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر، المدخلات، العمليات والنتائج، الاستخدامات، البيئة، الإدارة والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.

7. **علاقات العمل:** وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، والمعاشات، العلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.
8. **كفاءة الصحة المهنية:** وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

### ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية<sup>1</sup>

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجيا.

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضا الأفراد من الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعد استغلالهم لقدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- تفكير طاقات الرأسمال الفكري للهجرة نحو الخارج بسبب الإجراءات الكبيرة؛
- الطلب المتزايد للعمالة في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات إذ تلعب البيئة الداخلية للمؤسسة وتطويرها دورا كبيرا في تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال:
  - مشاركة العنصر البشري ضمن عملية اتخاذ القرارات؛
  - ضرورة التنسيق بين الموارد المؤسسة وإعطاء أهمية متساوية لكل منها.
  - تكامل سياسة دائرة الموارد البشرية وارتباطها لتحقيق أهداف المؤسسة ( كالاستقطاب والتدريب والتجهيز... الخ).

### المطلب الثالث: نماذج الإستراتيجية للموارد البشرية

<sup>1</sup>علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص: 46.

تعتبر نماذج الإدارة التقليدية والحديثة عاملا أساسيا لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافس متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

### أولا: نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نموذجا كلاسيكيا للإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية استمد مركزاته من الفكر الاستراتيجي لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين في البداية على مقارنة تخطيط الموارد البشرية خلال سنوات ( 1960-1970 ) ليتولد منه مقارنة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في سنة 1980 كنتيجة للاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة.

يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهداف إستراتيجية.

### ثانيا: نموذج محاسبة الموارد البشرية

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي وبدعم من نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعرف على أنها: " عبارة عن عملية تقييم حالة الموارد البشرية وإعداد التقرير عنها في المؤسسة وقياس تغيراتها خلال فترة زمنية معينة، كما أنها عملية توفير معلومات من الأفراد والعاملين لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات إستراتيجية مناسبة".<sup>1</sup>

من خلال التعريف نجد أن الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية هي توفير معلومات وبيانات حول العنصر البشري وتقديمها للإدارة العليا يفرض للاستفادة منها فيأخذ القرارات الإستراتيجية.

فالتخطيط الإستراتيجي يعطينا حجم العمالة ونوعها أما نموذج المحاسبة فيعطينا مدى قدرة العمالة على الأداء من خلال تحليل البيانات وتوجهها مستقبلا وفق قرارات إستراتيجية.

### ثالثا: نموذج تسيير الكفاءات

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة مملة في الموارد البشرية

<sup>1</sup>-سمين أمين علي: المحاسبة عن رأس مال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأسمال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة، القاهرة، 2003، ص:

والكفاءات والتي تعتبر رأس المال الفكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية<sup>1</sup>.

يساهم نموذج تسيير الكفاءات على إدماج الطاقات البشرية في المؤسسة مما يسمح بظهور معارف جديدة فهو يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة في خلق الموارد الأصول الإستراتيجية للمؤسسة.

### رابعاً: نموذج تسيير المعرفة

يعتبر تطوير تسيير المعرفة أحد نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إذ تعتبر التكنولوجيا والمعرفة ركائز التقدم في الألفية الثالثة، ومن أهم المستلزمات الأولية اللازمة لبقاء وتنمية المؤسسات واكتسابها القدرة على المنافسة العالمية حيث تقوم المعرفة بدور واضح في ظل التنمية، وذلك بزيادة نسبة الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الإنتاجية من خلال تعظيم المهارات البشرية وتطويرها وزيادة إرساء علاقات التعارف بين الكفاءات الفردية والجماعية<sup>2</sup>.

### خامساً: نموذج تسيير الجودة الشاملة

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيرات في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفة والتشغيل، وزيادة الشعور باتمائمهم للمؤسسة، وتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، مصر، 2002، ص: 256.

<sup>2</sup>- مهندس محمد جمال الكفاني: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 13.

<sup>3</sup>- سملاي بحضية: مرجع سبق ذكره، ص: 107.

### الخلاصة:

إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الإدارة والمؤسسة ككل، فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة في مساندة التغيير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة التغيير الدائم على وجوب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المؤسسة.

الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤيا المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها، وأبعاد العلاقة بين المؤسسة وبيئتها.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يهدف إلى تحديد إيجابيات المؤسسة من يد عاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا بالفائدة على المؤسسة وأفرادها.

## تمهيد:

بعد التطرق في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية، من أجل إعطاء أكثر تفاصيل بخصوص مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تبرع فيه مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك لمواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، من خلال استخدام أحدث الشبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف إنشاء نظام معلوماتي يعمل على رفع أداء هذه المؤسسة وتحسين خدماتها المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني .

وفي هذا الفصل سوف يتم دراسة حالة، باعتبار هذه المؤسسة من المؤسسات التي تسعى وبقوة نحو محاولة تطوير تكنولوجياتها وتقديم أحسن خدمات للزبائن، فقد قدمنا دراسة حالة نموذج مصغر لمؤسسة اتصالات الجزائر المتمثل في إحدى الوحدات العملية التابعة لها والكائن مقرها بمدينة مستغانم، ومحاولة إسقاط الدراسة على المؤسسة الأم، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثالث: تأثير التكنولوجيا على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الهامة، التي تعمل على مواكبة التطورات وتحسين مستوى خدماتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية حول اتصالات الجزائر والتعريف بها

أولاً: تقديم مؤسسة الأم:

اتصالات الجزائر "ALGERIE TELECOM" والاسم المختصر هو الحروف الأولى "AT" مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات والذي فرق تماما بينالنشاطات الريدية ونشاطات الاتصالات، وحدث ذلك بعد إنعقاد ندوة إستراتيجية فصلت فيها المؤسسة فأصبح البريد لوحده وتغيرت تسمية المواصلات إلى اتصالات، وتم إنشاء متعاملين مستقلين تماما هما مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي معروفة بـ "الجزائر"، ومؤسسة أخرى ذات أسهم وهي مؤسسة اتصالات الجزائر برأس مال قدره بـ 50.000.000.000 دج، حيث أنشئت هذه المؤسسة رسمياً بقرار من المجلس الوطني لمساهمات الدولة والمقيدة في السجل التجاري B18083، بدأت رسمياً نشاطها منذ 01 جانفي 2003، ودخلت عالم التكنولوجيا المتطورة بثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في المردودية، الفعالية، وجودة الخدمات.

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء:

- فرع اتصالات الجزائر موبيليس: مختص في الهاتف الخليوي؛
- فرع اتصالات الجزائر موبيليس: مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة؛
- فرع اتصالات الجزائر للفضائيات: مختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

ثانياً: نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر

في إطار نشاطها تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية المعطيات والصوت بالنسبة للمؤسسات والخواص، حيث تعد الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات كمايلي :

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها أصوات، صور، معطيات عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائي بصرية أو مغناطيسية كانت... الخ؛
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات؛
- زيادة الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في مناطق الريفية؛
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز GAIA، وفاء للزبائن وذلك عن طريق مايلي:
  - كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر التي تحفظ طلب الزبون والمعلومات الخاصة به، عنوانه... الخ؛
  - إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين مصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)؛
  - السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت، ومنح اشتراكية لهم؛
  - دراسة وتحقيق وصيانة شبكة الاتصالات؛
  - احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.

### ثالثا: تقديم وحدة اتصالات الجزائر فرع مستغانم

تتواجد الوكالة بوسط المدينة وهي تقع في موقع جد استراتيجي كما أن هذه الوكالة تنقسم إلى قسمين داخليا وقسم التقني وهو الذي يهتم بالتكنولوجيا والتركييب والبحوث... الخ .

والقسم التجاري يهتم بالزبائن مشتركين سواء كانوا جدد أو دائمين تختص هذه الوحدة بالهاتف الثابت واللاسلكي وتقدم خدمات الانترنت.

تحتوي المؤسسة على وكالات تجارية موزعة عبر شبكة توزيع كمايلي:

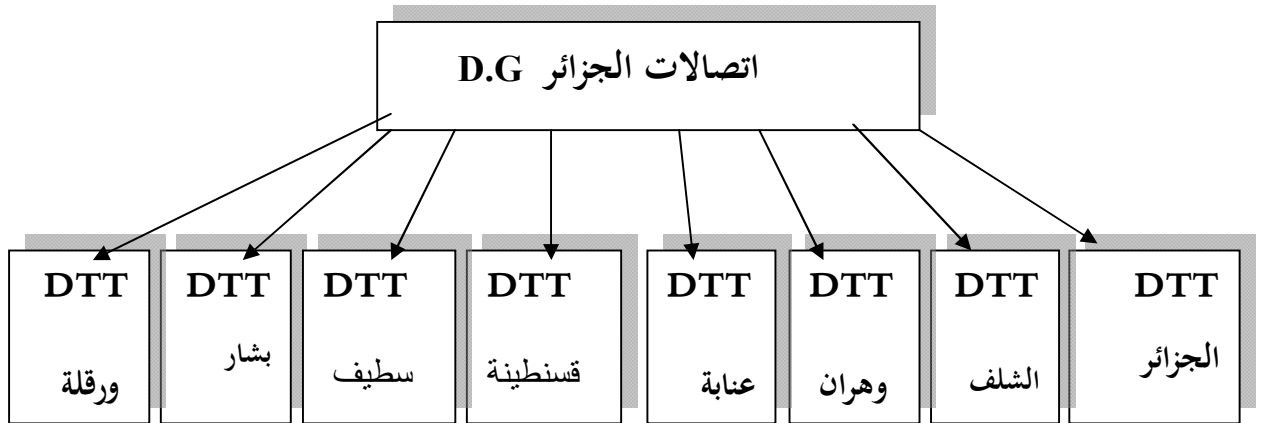
وكالة تجارية بمستغانم وسط المدينة (Actel)، وكالة بسيدي علي، وكالة بماسرى، وكالة بعين تادلس، وهناك ملحق تجاري Annexe تابع للوكالة ملحق بعشعاشة التابعة لوكالة سيدي علي، وملحق بعين النويصي التابعة لوكالة مستغانم، تحرص المؤسسة على رضا الزبائن بتقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت Adsl وتقوم المؤسسة ببيع هذه الخدمات للوكالة التجارية وهي بدورها تبيعها للزبائن المتواجدين عبر الولاية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة إلى كونها متعامل من المتعاملين ورائد في مجال الاتصالات في الجزائر تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا في كافة مناطق الوطن.

فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 8 مديريات إقليمية وهي الجزائر العاصمة، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

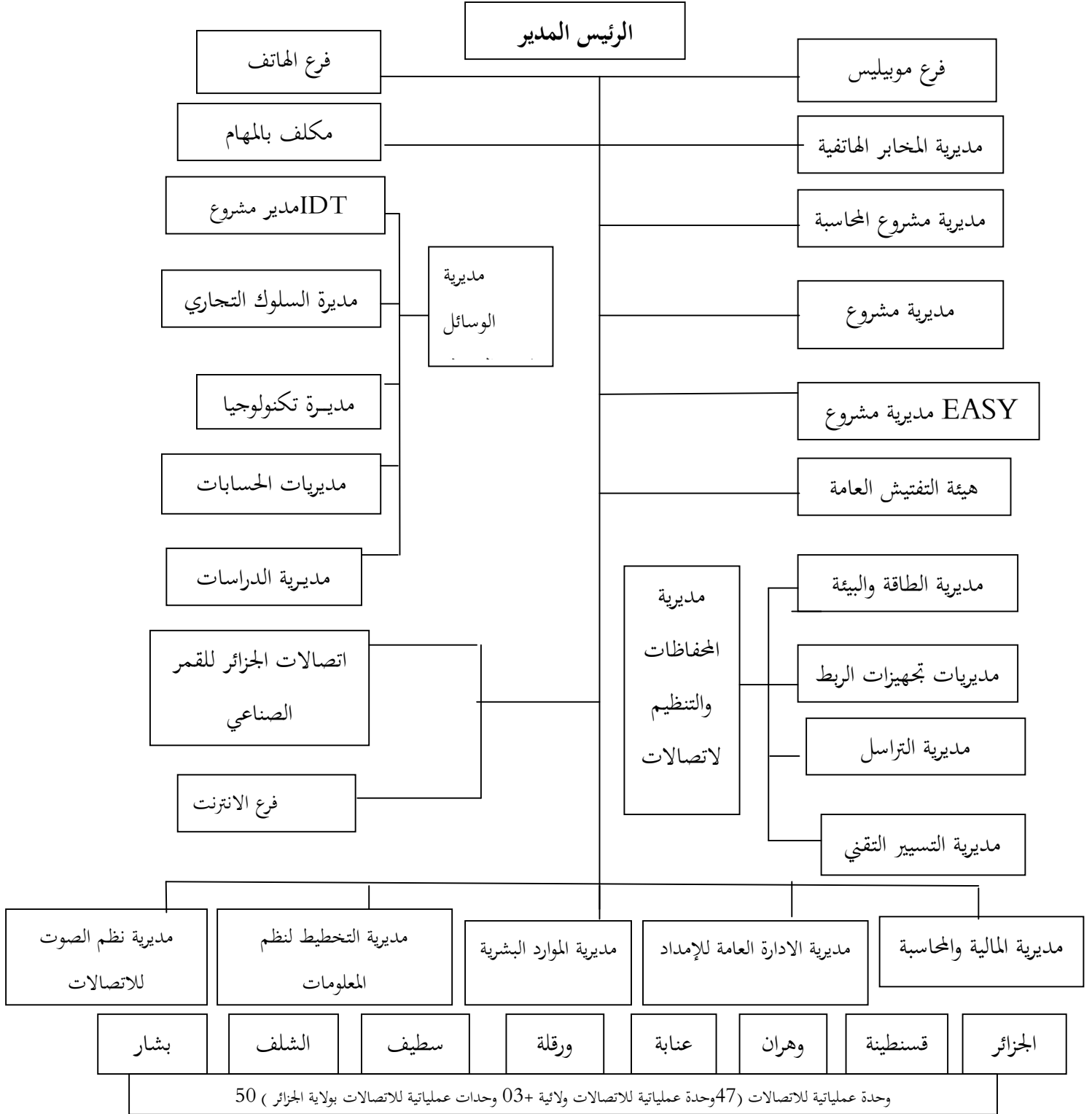
الشكل (3-1) المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر DTT



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

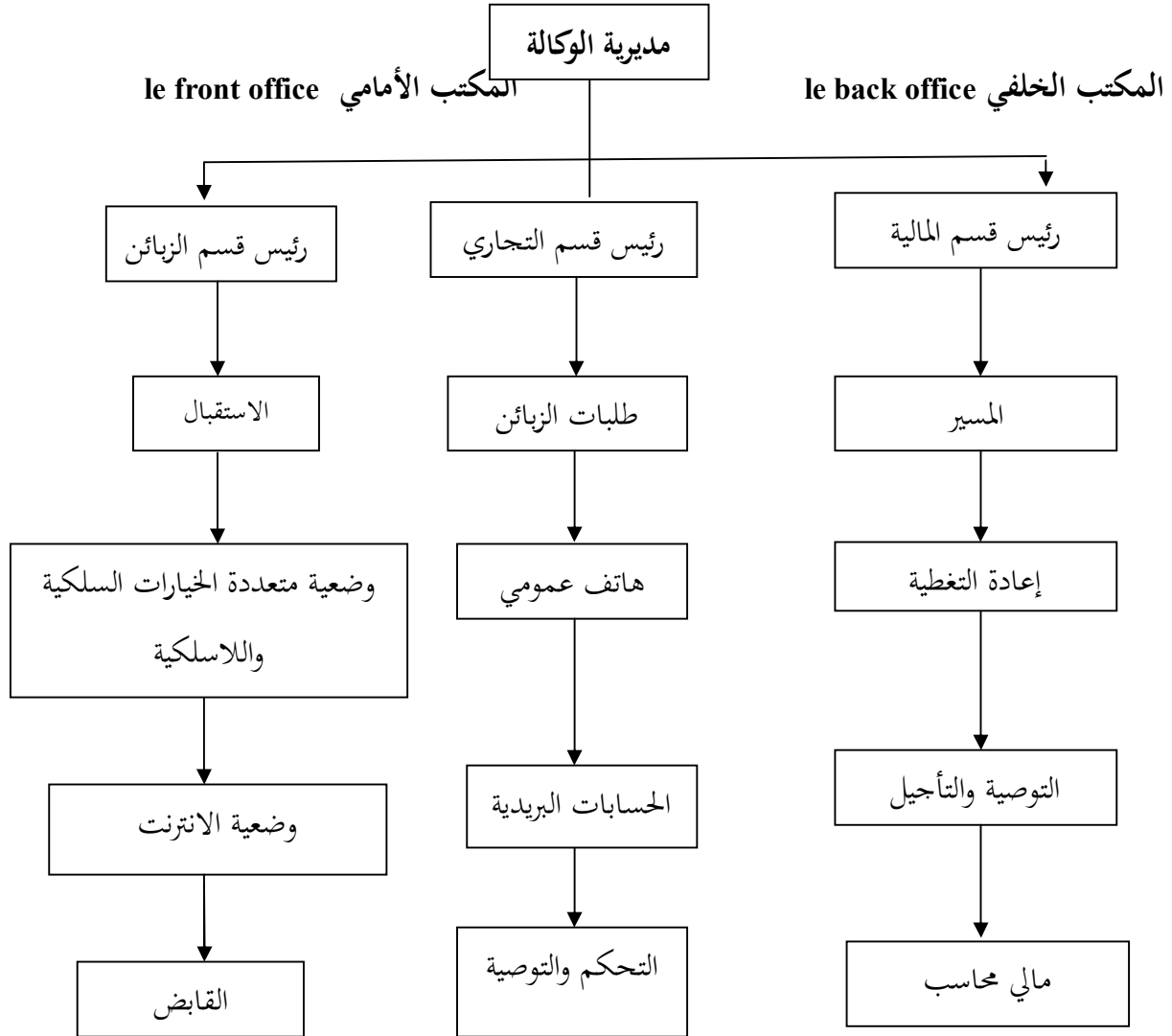
الشكل (3-2) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات بالجزائر بمدينة مستغانم

الشكل (3-3) هيكل الوكالة التجارية



المصدر: مديرية الوكالة

• شرح الهيكل التنظيمي

1. المكتب الأمامي LE FRONT OFFICE (مصلحة الزبائن أو مكتب الاستقبال):

هو مقدمة لاتصالات الجزائر، نجد أن هذه المصلحة هي جزء حساس للوكالة التجارية، حيث نجد أنها أكثر تعاملًا مع الزبائن .

• مهامها ودورها :

- منح الفاتورة للزبائن في حالة ضياعها أو عدم وصولها إلى العنوان الصحيح؛
- منح للمواطنين الفاتورة المفصلة الخاصة بكل الأرقام التي استعملها الزبون من هاتفه بناءً على الطلب الذي يكون مرفق معه نسخة من بطاقة التعريف وفاتورة الحسابات الأخيرة؛
- إعادة خط الهاتف المنقطع مؤقتًا بعد دفع مبلغ الفاتورة؛
- إعادة النظر في الفاتورة في حالة وجود خطأ في الثمن أو العنوان؛
- استقبال الزبائن في الحصول على الخطوط الهاتفية أو اللاسلكي الذي يكون مصحوب معه نسخة عن بطاقة التعريف + طلب خطي؛
- بيع جهاز الهاتف .

2. المكتب الخلفي LE BACK OFFICE (المصلحة التجارية، المصلحة المالية):

■ المصلحة التجارية:

تعتبر قسم من أقسام الوكالة تتكون من خمس موظفين كل موقع له عمل خاص به حيث نجد موقع الأكواد المتعدد الخدمات TAXI PHONE وموقع لإنتاج الأرقام وموقع لكل ما يصعب على مصلحة الزبائن أو مكتب الاستقبال.

• مهامها:

- متابعة تنقل الطلبات الخطية أو معالجة الأخطاء؛
- منح أرقام الهاتف بكل أنواع؛
- تأمين العلاقات بين مركز الإنتاج التقني والوكالة التجارية؛
- متابعة الخطوط الخاصة .

■ المصلحة المالية:

تتكفل بكل الشؤون المالية المتعلقة بالوكالة التجارية وهي تكمل عمل المصلحة التجارية.

- مهامها :
- معالجة الأخطاء المالية ؛
- متابعة الفاتورة غير مدفوعة الحساب أما بتقسيمها أو قطع الخط الهاتفي؛
- حساب مداخيل الوكالة خلال شهر أو سنة؛
- حساب ميزانية الوكالة خلال شهر أو سنة .

### المطلب الثالث: أهم الانجازات اتصالات الجزائر من 2003-2014

#### أولاً: الانترنت:

تم تصنيف الجزائر من قبل الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90% من مشتركي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب إفريقيا وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية وبالفعل منذ سنة 2008 تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع وهذا ما سمح بوصول المنازل والشركات والمقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1% في 2005 إلى 20% في 2013.

وفيما يتعلق عدد اجهزت الانترنت ذو تدفق سريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2014، إضافة أنه مع انتشار الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط من بينها 50 تخص الانترنت ذو تدفق سريع ADSL2+.

أما عدد الزبائن الانترنت ذو تدفق سريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2014 حيث 60 منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم .WIFI

ولقد زاد الطلب على الخدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50 على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع.

#### ثانياً: شبكة الشركات:

اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحضا بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة وتعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم، كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو تدفق سريع لهؤلاء الزبائن، 55 للانترنت ذو تدفق سريع ADSL و SHDSL و 39 منها وصلات متخصصة.

وانتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 في 2005 إلى 32.500 في 2014 أي زيادة قدرها 71 خلال هذه الفترة.

### ثالثا: الشبكة التجارية:

منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن حيث أصبح لدينا اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005.

### رابعا: الموارد البشرية:

في سنة 2003 كان اتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2%، أما اليوم وبعد عشر سنوات، لدينا 5.879 إطار وإطار سامي من بين 21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27%.

### خامسا: الانترنت

تتكفل بتجهيز المؤسسات الوطنية بشبكات الانترنت، خاصة المؤسسات ذات المكانة الإستراتيجية في البلاد، حيث تم تجهيزها بشبكة داخلية لتبادل المعطيات، هذا بالإضافة إلى العمل على تجهيز كل المديرات الإقليمية ووحدات مؤسسة اتصالات الجزائر بأحدث التقنيات فيما يتعلق الربط بشبكة داخلية محلية وتطوير نظم المعلومات المستخدمة وقواعد بياناتها .

المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المبحث سنرتقي إلى أهم التكنولوجيات التي تستخدمها اتصالات الجزائر في أداء خدماتها لزبائن والمؤسسات الخاصة.

المطلب الأول: الاتصالات الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر

ترتكز سياسة الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى وسائل مختلفة منها:

- مجالات ومنشورات الإعلامية؛
- سياسة الاتصال داخل اتصالات الجزائر صممت بالاعتماد على الوسائل المكتوبة، خاصة المجلات والمنشورات الصحفية التي تختلف في المحتوى ونذكر منها:
  - مجلة اتصالات الجزائر تصدر فصليا وهي تقوم بعرض نشاطات المؤسسة واهم الأحداث والانجازات المحققة وتعرف القارئ بالتعيينات الجديدة في المؤسسة؛
  - الحصيعة السنوية ABSTRACT هي ملف يصدر سنويا الهدف منه تقديم الأرقام والمؤشرات عن السنة الماضية حيث يلخص النتائج المحققة في كل المجالات خاصة المالية؛
  - النشرات السريعة LESINFOS EXPRESSE تصدر هذه النشرات على مستوى الهياكل المؤسسة باستعمال الفاكس أو البريد الإلكتروني وذلك متى تطلب الأمر بالإبلاغ السريع في الأحداث الهامة التي تحتاج للمتابعة المستمرة؛
  - أفلام الفيديو والأقراص المضغوطة VIDEOS FILMS ET ROM.
- تملك مديرية الاتصالات الجزائر رصيد من الأشرطة الفيديو تثبت بنظام MULTI-MEDIA وتقدم لمعلومات بالوسائل السمعية البصرية فهي موجهة لكل الهياكل وتستعمل في الاجتماعات والملتقيات والتربصات؛
- الاجتماعات تكون الاجتماعات أسبوعية أو شهرية أو أكثر أو اقل وهذا حسب الحاجة فهي موجهة لرؤساء المكاتب أي المسؤولين، لنقل المعلومات عن أمر هام أو تنظيم جديد في المؤسسات .

### المطلب الثاني: واقع نظام المعلومات في وكالة اتصالات الجزائر

كانت الوكالة تعتمد على نظام المعلومات يدوي إلا انه مع تقدم وتطور التكنولوجيا في مجال الإعلام الآلي ظهرت شبكة GAIA لتسهيل تبادل المعلومات بين المصالح بدأت العمل بهذه الشبكة سنة 2004، حيث تعد وسيلة للربط بين العاملين داخل الوكالة مع جميع أقطار الوطن.

بعد زيارتنا الميدانية للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة مستغانم، والوكالة التجارية التابعة لها استنتجنا مايلي:

إن مهمة الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة مستغانم والوكالة التجارية التابعة لها تقتصر على عمليات تحصيل الفواتير المتعلقة بالهاتف الثابت بدون خيط والبطاقات مسبقة الدفع وخدمة الانترنت (ADSL :EASY-FAWRI) وتقديم الخدمات للمشركين، الإشراف على صيانة خطوطهم، حيث تقوم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمدينة مستغانم بالعمل مع المؤسسات الخاصة المقاولين لتركيب الكوابل وتجهيز قنوات الشبكة الخطوط الهاتفية ويشمل هذا النظام كبقية الأنظمة المعلوماتية على مدخلات، عميلة تحويل، مخرجات، ولتوضيح كيفية عمل هذا النظام قمنا بدراسة حالة طلب الزبون للهاتف أو الانترنت.

#### ● المدخلات:

- طلب خطي؛
- نسخة من بطاقة تعريف؛
- وصل كهرباء والغاز؛
- وجود الهاتف في حالة طلب الانترنت.

#### ● العملية التحويلية :

تحول هذه المعلومات على الحاسب في نظام GAIA كما تحول هذه المعلومات إلى مصلحة التقنيات التي تقوم بدراسة الحي أو الشارع الذي يقيم به الزبون.

#### ● المخرجات:

يكون فيها خيارات إما الرفض لأسباب ما أو القبول، في حالة القبول يستلم الزبون الفاتورة فيها رقم الهاتف ويدفع الأجر المطلوب أما في البريد أو داخل الوكالة التجارية ومن هنا قمنا بدراسة بعض المنتوجات التي تعرضها هذه الوكالة هاتف ثابت سلكي، هاتف ثابت النقال، الانترنت، هاتف عمومي، بطاقة أمال.

الجدول (1-3): الهاتف الثابت السلكي الوحدة: بالدينار الجزائري.

السعر	هاتف ثابت
3510.00 دج	الخط (الشراء)
/	رصيد اولي
محلية - 2.34 دج ل 60 ثا	سعر المكالمة مع ثابت
وطنية - 2.34 دج ل 30 ثا	
دولية - 2.34 دج ل 13 ثا	
2.34 دج ل 13 ثا	سعر المكالمة مع نقال

المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع إلى مديرية الوكالة

الجدول (2-3): أسعار الانترنت شخصي

520 ك ب / ثا		256 ك ب / ثا		128 ك ب / ثا	
غير محدد	محدودة	غير محددة	محدودة	غير محددة	محدودة
	60 سا/ الشهر		60 سا/ الشهر		60 سا/ الشهر
3900 دج	2500 دج	2500 دج	1300 دج	1300 دج	800 دج

المودام USB: 4800 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع إلى مديرية الوكالة

نفس التسعير بالنسبة لفتوري أو ازي (FAWRI EAZY) المهني.

جدول (3-3): أسعار الانترنت المنزلي أو العملي

SHDSL سرعة	2 ميغا	1 ميغا	520 ك ب / ثا	256 ك ب / ثا
2.3 ميغا متناضرة				
6800 دج	5000 دج	2500 دج	1500 دج	1040 دج

المودام انترنت: 6000 دج.

المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع إلى مديرية الوكالة

● ومن مزايا العرض :

- إذا كان اشتراك شخص لمدة 6 أشهر فالمودام مهدي + اشتراك لمدة شهر إضافي مجاناً؛
- إذا كان الاشتراك لمدة سنة فالمودام مهدي + اشتراك مجاني لمدة شهرين إضافيين؛
- لاشتراك مهني لمدة 6 أشهر فالمودام مهدي + اشتراك لمدة شهر إضافي مجاناً؛
- لاشتراك مهني لمدة سنة فالمودام مهدي + اشتراك لمدة شهرين إضافيين.

● الرقابة:

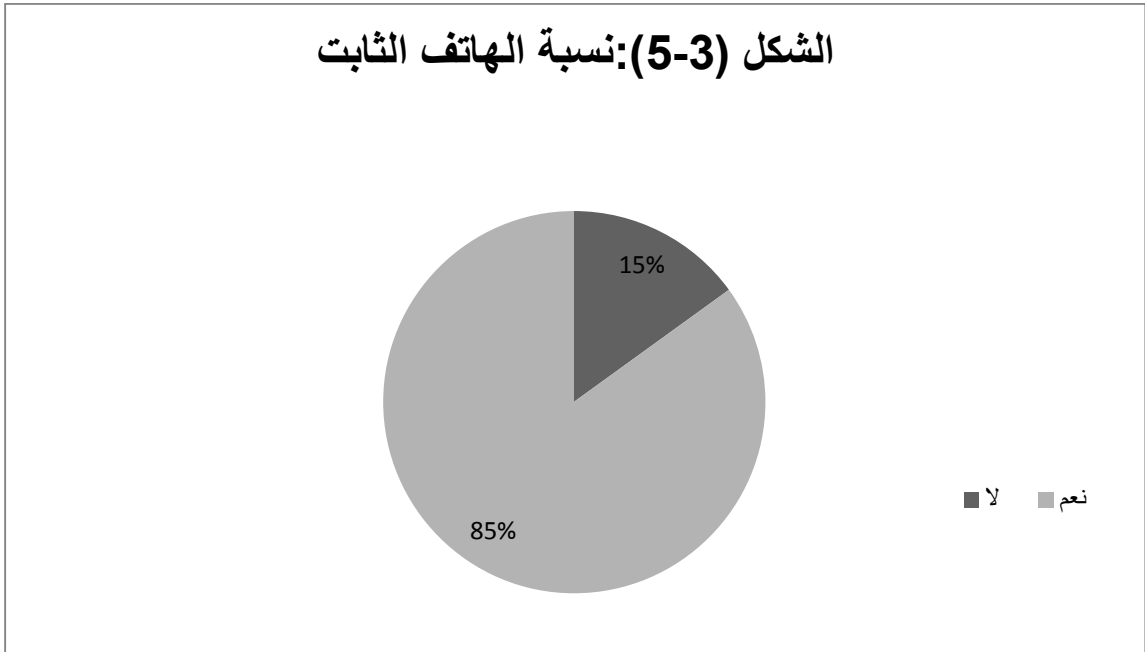
تكون المراقبة عن طريق المتابعة المستمرة لملف الزبون على GAIA.

● التغذية العكسية:

في حالة الرفض يدرس أسباب هذا الرفض.

يساعد نظام GAIA الوكالة في كسب استقطاب عدد كبير من الزبائن من خلال تنظيم خدمات ومتابعة الوضع اليومي للخدمات وكذا تنشيط المصالح التي تتركز عليها في انجاز أهدافها المتعلقة بالاتصالات.

وفي الشكل التالي نبين نسبة المشتركين في الهاتف الثابت.



المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع إلى مديرية الوكالة

### المطلب الثالث: أشكال نظام المعلوماتي المستخدم

وينقسم النظام المعلوماتي داخل هذه الوكالة إلى.

#### 1. نظام المعلومات الإداري:

يحتوي على نظامين هما:

- **نظام المرتبات:** وهو نظام الذي يحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستحقات المالية للموظفين في الوحدة العمليانية لاتصالات الجزائر بمدينة مستغانم، كما يحتوي على كافة البيانات المالية (الأجر التقاعدي، العلاوات، الأجر الخاضع للضريبة... الخ).

#### ● نظام معلومات بيانات الموظفين:

ويهتم هذا النظام بتسوية وضعية الموظفين (ترقيات، تقاعد...)، عن طريق إدخال كافة البيانات الموجودة في الوثائق المحفوظة في الأرشيف والتي تخص بطبيعة الحال التقاعد، الترقيات وغيرها إلى الحاسوب واستخدام إلى جانب ذلك عددا من السجلات اليدوية .

#### 2. نظام المعلومات المالي:

هو نظام الذي يقوم بكافة الإجراءات المتعلقة بالرصد والتوثيق وحفظ الوثائق المتعلقة بإدارة الميزانية العامة للوحدة العمليانية لاتصالات الجزائر بمدينة مستغانم، هو مكون من :

#### ● نظام المعلومات المحاسبي:

هو نظام الذي يختص بتسجيل كافة العمليات المالية داخل الوحدة العمليانية وتوثيقها وتلخيصها واستخراج النتائج، ويعمل على حفظ كافة الوثائق المؤيدة لعميات الصرف وكذا وثائق تحصيل إيرادات الوحدة العمليانية .

#### ● نظام معلومات المشتريات والمخزون :

هو نظام يقوم بقيد وتسجيل كافة متطلبات الوحدة العمليانية من مستلزمات سلعية وقطع غيار وتحديد مستوى المخزون من مستلزمات لإعادة شرائها ومن مهامه الشراء والاستلام والفحص والصرف مع حفظ وأرشفة كافة المستندات خاصة بعملية الشراء والصرف، بالرغم من استعمال الحاسوب في بعض مصالح هذه الوحدة إلا أن الأساليب اليدوية لازالت هي الأساس في حفظ وأرشفة الوثائق، ويتم الرجوع إليها يدويا لتأكد من موثوقية البيانات الموجودة في قواعد البيانات الحاسوبية.

بالإضافة إلى استخدام خطوط الهاتف والفاكس بهدف إرسال القرارات بين المديرية الإقليمية والوحدة العمليانية.

المبحث الثالث: تأثير التكنولوجيا على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

المورد البشري عنصر أساسي في الوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة، وفي إطار الإمكانيات التقنية المتمثلة في التكنولوجيات المتطورة أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر تواجه عدة تحديات بيئية واقتصادية وغيرها من التحديات التي فرضت عليها إعادة النظر في المهام والنشاطات التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها التي سطرها والعمل على تنفيذ إستراتيجياتها بنجاح .

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة اتصالات الجزائر تنحصر إلى ثلاث مستويات إدارية وهي:

أولاً: الإدارة المركزية للموارد على مستوى المجمع

تتمثل مهام الإدارة المركزية على مستوى المقر فيما يلي:

- القيام بالتوظيف لأحسن العناصر التي تتطلبها مختلف أنشطة مجمع اتصالات الجزائر وتشمل عملية التوظيف المراحل التالية:
  - تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص؛
  - تحديد متطلبات واحتياجات العمل،
  - اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم أي الاختيار بين المصادر الداخلية والخارجية؛
  - تحديد طريقة الإختيار؛
  - وضع المرشحين في قوائم صغيرة؛
  - اختيار المرشح الناجح، وتعيينه كموظف.
- القيام بتحليل وتصميم الوظائف وتقييم مدى فعاليتها باستمرار لتحديد المهام المطلوبة تأديتها والمهارات الواجب توفرها؛
- إعداد برامج التكوين والتأكد من مدى فعاليتها بالتنسيق مع مكاتب الدراسات الاستشارية، حيث يتطلب من العمال القيام بما يلي:
  - برامج تكوين أولية؛
  - برامج تكوين مهنية؛
  - معارف الكيفية والتجربة المستخدمة.

تسمح برامج التكوين للإدارة المركزية للموارد البشرية للمجمع من:

- التعرف على احتياجات التكوين التي يطلبها العمال؛
- تقييم فعالية التكوين؛
- ضمان أن العمال مدركون لدور النشاطات التي يقومون بها؛
- تسجيل كل ما تم ملاحظته أثناء التكوين الأولي والمهني وفي معرفة التجربة المكتسبة في تأدية العمل لأخذها بعين الاعتبار في عملية تقييم التكوين.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية على مستوى المديرية العملية بمستغانم

ترتبط بعلاقة وظيفية مع الإدارة المركزية للموارد البشرية على مستوى المجمع وإدارات الموارد البشرية على مستوى الوحدات، وهي مسؤولة عن:

- التسيير الفردي للإطارات المسيرة والإطارات العليل على مستوى الفرع؛
- تطوير التسيير التقليدي للموارد البشرية؛
- ضمان تسيير الأجور؛
- وضع الإطار التنظيمي للتكوين.
- أما مهام رئيس إدارة الموارد البشرية فهي تتمثل فيما يلي:
- العمل على تطوير العلاقات الاجتماعية؛
- ضمان العمل بالمخططات المجمع (التوظيف والتكوين)، ومناقشة وتحديد برامج عقود التكوين؛
- تحليل أجور العمال والساعات الإضافية؛
- المساعدة على تطبيق ومراقبة الهياكل العملية لإدارة الموارد البشرية؛
- إعداد موازنة ولوحة قيادة الموارد البشرية للفرع؛
- المحافظة على تسيير الهياكل بناء على المؤشرات المجمع من طرف الفرع وإدارة المجمع؛
- تجميع ميزانيات الاستغلال ولوحات قيادة الموارد البشرية للوحدات.

ثالثا: إدارة الموارد البشرية على مستوى الوكالة التجارية

تعمل على تنسيق العلاقات مع مختلف المسؤولين على مستوى الوكالة وإدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع، وهي مسؤولة عن:

- المتابعة اليومية لملفات العمال؛
- متابعة تسيير الوظائف في الوكالة؛
- التسيير الفردي والجماعي للعمال الوحدة في الإطار التنظيمي والصلاحيات المخولة للمسؤولين؛
- تجسيد دور مجلس الإدارة فيما يخص التوظيف.
- أما مهام رئيس إدارة الموارد البشرية على مستوى الوكالة فتتمثل فيما يلي:
- العمل على ضمان تحضير الأجور؛
- العمل على تحديد احتياجات العمال للتكوين؛
- متابعة تسيير التكوين والكفاءات في الوكالة؛
- التحقيق من قانونية السجلات؛
- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين؛
- تطوير عملية الاتصال على مستوى الوكالة؛
- العمل على ضمان الانضباط وتوفير بيئة عمل مناسبة.

المطلب الثاني: تعميم استعمال الحاسوب:

- تم تجديد جميع وسائل الإعلام الآلي حتى يمكن الانسجام مع النظام المعلوماتي الجديد، حيث تم تجهيز مقر الوحدة العملية بعدد لا بأس به من وسائل الإعلام الآلي (بمعدل حاسوبين في كل مصلحة من مصالح الوحدة العملية)، أما فيما يخص الوكالة التجارية فنجد أن لكل عامل حاسوب خاص به، و خول لكل واحد منهم مهام تسيير فواتير الهاتف الثابت، والهاتف الثابت بدون خيط، كل عامل له رقم سري للمرور وذلك حفاظا على أمن المعلومات وسلامتها من أي اختراق أو نهب.
- وكل موظف له صلاحيات في تسيير التحصيل للفواتير، فمنهم من يقوم بعملية المراقبة والآخر يعمل على الرد على استفسارات الزبائن حول مكالماتهم، كل هذه المهام تتم عبر برنامج (GAIA) وهو النظام المعلوماتي الخاص بتسيير الفواتير والتحكم فيها، طور هذا البرنامج لعدة مرات بحسب التغيرات التي طرأت على الربط لشبكة

الهاتف الثابت والهاتف الثابت بدون خيط (WLL) حيث كان الربط تماثلها، والآن أصبح ربط الخطوط الهاتفية رقميا يتماشى ومتطلبات العصر الحالي.

● ساعد برنامج (GAIA) وسهل كثيرا من مهام المدراء (الإدارة العليا)، حيث يحتوي هذا البرنامج على أدوات لمراقبة التسيير، وجداول القيادة، وكذلك يوجد جداول تحمل أسماء وعناوين وأرقام هواتف المشتركين وأرقام المشتركين في شبكة الخطوط الهاتفية مرتبة، تظهر هذه الجداول في شكل دفتر الأستاذ بما جهة المدين وجهة الدائن يسجل كامل مستحقات الفواتير بدقة، كل شهرين يتم إعداد فاتورة خاصة بكل زبون أو مشترك.

● والزبائن أو المشتركين مصنفيين إلى: الشبابيك متعددة الخدمات (KMS)، وهي تقدم للجمهور خدمات: الهاتف، والفاكس والتلكس، يسيروها شباب حصلوا على ترخيص سابق من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر. هذا الترخيص يسمح لهم باستغلال 05 حتى 06 خطوط، وهناك نوع آخر من المشتركين وهم غرف الهواتف العمومية (taxiphones)، وأخيرا المشتركين العاديين (هواتف الجامعات، الشركات، المدارس، المنازل... الخ).

● نظرا لأهمية هذا البرنامج (GAIA) المحوسب، تعمل اتصالات الجزائر على تطويره دائما بحسب مقتضيات التطور التكنولوجي والتقنيات المستجدة في قطاع الاتصالات بهدف تحسين نوعية الخدمة ورضا وراحة الزبائن، ومنافسة مؤسسات الاتصالات الأجنبية المستثمرة بالجزائر، عن طريق تطوير شبكة الهاتف النقال الخاص بها موبيليس وتوسيعها عبر كامل التراب الوطني، وتجهيزها بأحدث التقنيات.

● وفي إطار تعميم استعمال الحواسيب قامت اتصالات الجزائر بما يلي:

- معالجة ملفات الزبائن عن طريق المعلوماتية (معالجة سريعة لطلبات المشتركين).
- معالجة الإقراض التجاري للاتصالات عن طريق النظم المعلوماتية؛
- مد الشبكة التجارية للاتصالات بالتقنيات الحديثة لتسيير خدمات الزبائن الاشتراك، تسيير حسابات الزبائن... الخ)؛

- خدمات تحميل المعلومة والاستعلام للزبون؛
- فاتورة الهاتف دقيقة وموثوق بها من حيث ما يلي:
  - إعداد فاتورة مفصلة عند الطلب؛
  - معالجة ومتابعة الاحتجاجات الهاتفية؛
  - حجز في الزمن الحقيقي المبلغ الهاتفي (قراءة نظرية لرمز مساعد).
- تزويد كل ملحقات اتصالات الجزائر بالإعلام الآلي وشبكات داخلية.

المطلب الثالث: السياسات المنتهجة من قبل مؤسسة الاتصالات الجزائرية

من السياسات التي تنتهجها مؤسسة اتصالات الجزائر:

- **زرع الثقافة التنظيمية:** من أجل نشر قيم وأهداف المؤسسة بين الأفراد العاملين، وللابتعاد عن التخلف الإداري، يجب التركيز على الجوانب السلوكية لأنها تلعب دورا كبيرا في تحقيق التطوير الإداري وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.
- **فالثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق وإشباع حاجات العاملين، واعتبارهم كأعضاء في تنظيم واحد، يجب العمل على تدريبهم وتطوير معايير أدائهم، وتوفير الاحترام والتقدير لهم ومنحهم الفرصة للمشاركة في الإدارة وعملياتها.**
- **زرع ثقافة الاجتهاد:** حيث قام فريق العمل بعملية تحسس في أوساط العمال من أجل بذل جهود أكبر لتحصيل الفواتير، نظرا لما آلت إليه الوضعية المالية للوحدة العمليانية، وازدياد النفقات الثابتة والمتغيرة فأصبح التقييم الشهري لا يغطي تلك النفقات وخوفا من هاجس التسريح للعمال؛ تكفل ممثلو العمال والشركاء الاجتماعيين بهذا الأمر فقاموا بعملية تحسس العمال وبالخطر المحدق بهم.
- **زرع الثقافة الإستراتيجية:** فالمعتقد، والقواعد والقيم والاقتراحات التي يراعيها الأفراد داخل المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير بالغ على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛ وقواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والرؤساء، وحتى على كيفية التعامل مع المشتركين (الزبائن) وغيرهم.
- **انتهاج سياسة الحوافز:** لتشجيع الأفراد العاملين على الأداء الفعال، لا بد من وجود حافز مادي لذلك، و لنجاح هذه السياسة المنتهجة لا بد من توفر الشروط التالية:
  - إمكانية قياس الأداء بمقاييس دقيقة، وموضوعية لتحديد مدى استحقاق كل فرد لهذه الحوافز ونسبتها؛
  - ضرورة توفر الأداء الفعال بحيث يمكن للأفراد السيطرة على مستوى أدائهم.
- **تحسين إطار العمل داخل الوكالات التجارية:**
  - **تهيئة الوكالات:** حيث تم رفع جميع الاحتياطات التي قيدها لجنة الوقاية والأمن، فهيأت من أجل تحسين شروط العمل داخلها من خلال ما يلي:
    - توفير وإتاحة الراحة للفرد، وتجنب الحوادث الأمنية كون إن الوقت الذي يستغرق داخل العمل أكثر من أي وقت آخر؛
    - تفادي الإرهاق النفسي والجسمي المؤثر على إمكانية الاستمرار بالعمل و بالتالي الملل.

لهذه الأسباب عمدت الإدارة إلى توفير مستلزمات الأمن (قارورات إطفاء الحرائق، والمعدات، تهيئة الظروف البيئية كالتهووية، والإضاءة الكاملة ودرجات الحرارة... وعملية التجديد من خلال الطلاء المناسب، التأثيث، تدعيمها بوسائل متطورة جدا).

- **تدريب الأفراد:** وخاصة الذين لهم علاقة بالتحصيل، لقد تم تخصيص غلاف مالي لإنجاح الخطة الإستراتيجية لنظم المعلومات حيث حفز العمال بذلك بمنحهم مكافأة مقدرة كنسبة من الأجر القاعدي لمتابعة عن كتب مراحل التدريب حيث تم:

- **تدريب جميع أعوان التحصيل:** من أجل التحكم في نظام المعلومات، كما شملت الاتفاقيات المبرمة مع مكتب نظام الإعلام الآلي التدريب لهذه الفئات من أجل هدف أسمى هو تطوير الدافعية للاستمرار ومنح الفرصة لهم للتطور والتميز والترقية في العمل، كما يساعدهم في الزيادة في خبراتهم ومهارات الاتصالات والتفاعلات مما يحقق الأداء الفعال.

- **رفع الروح المعنوية لأعوان التحصيل:** تعتمد هذه السياسة على الحفاظ على الروح المعنوية ومحاولة إزالتها تفاديا لظاهرة التباطؤ في العمل، و ارتفاع نسبة الغياب والتأخر والدوران.

لهذا الجانب أختير مسؤولي الوحدة العملية من أجل تحسيس العمال بهذا الجانب من أجل التكيف الناجح لهم والفعال مع العمل محاولين قدر الإمكان نهمج السياسات الرئيسية للحفاظ على الروح المعنوية وتطويرها عن طريق:

- زيادة وتطوير فعالية الاتصال بين الإدارة والعمال، انتهاج أسلوب الباب المفتوح وتقديم الفرصة لهم للشكوى والتظلم من بعض القرارات لتعمل الإدارة على تفاديها.
- إثراء العمل، وضع سياسة خاصة بإزالة التوتر والقلق في العمل من خلال سياسات وإجراءات تكيف الأفراد العاملين مع العمل والمؤسسة.

● **تغيير الأعمال اليدوية بالآلية والاستعانة بتقنيات الحاسوب:** تم تجهيز الوكالات بأحدث الحواسيب من قوة وفعالية، من أجل الاستغلال الحسن للبرنامج المعلوماتي، كون أن الحاسوب ونظرا لسرعته في معالجة المعلومات فإن له دور كبير في تطوير وتحديث أعمال الإدارة، حيث يعمل على إدخال التغييرات في معظم العمليات الإدارية؛ وذلك أنه يسيطر على الأعمال الروتينية والإشرافية.

### المطلب الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تساعد على تطوير تطبيقات المؤسسة وبالتالي الرفع من أدائها؛
  - تساهم في خفض عبء العمل من خلال تقليص الجهد؛
  - تسهل تداول المعلومات وبالتالي سرعة أداء المهام وتنفيذها؛
  - تشجع وتسهل العمل الجماعي والعمل عن بعد؛
  - من خلال تطبيقاتها المختلفة تسهل عملية الاتصال في كل الاتجاهات التنظيمية؛
  - تساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار.
- من خلال هذه النقاط نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها آثار بالغة الأهمية على تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال:

- **التوظيف الإلكتروني:** يعتبر التوظيف أول وظيفة تم تأهيلها في مجال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حيث تعاني المؤسسة من تفعيل هذه الخدمة الإلكترونية، رغم توفر الموقع الالكتروني الذي يحول لها الاستفادة من هذه التطبيقات.
  - **التكوين الإلكتروني:** إن جل البرامج التكوينية التي تعرضها المؤسسة تتنوع بين التكوينات العامة والخاصة، أما الالكترونية بنسب جد ضعيفة.
- رغم نجاح المؤسسة في إدماج مجموعة مقبولة من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، إلا أنها لم تستطع التحكم فيها من خلال وضع إستراتيجية واضحة المعالم لاستخدام هذه التكنولوجيا، ومن خلال الاهتمام أكثر بالموارد البشري كأهم عنصر في تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا، إذ أن المؤسسة لم تتمكن بعد من تحقيق مستوى مرتفع من الاستخدامات الالكترونية لتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

### خلاصة الفصل

يتم تسهيل عمل المؤسسات بفضل المعلومات التي يوفرها الحاسوب من خلال قدرته على إدخال ومعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها والتكنولوجيا المتطورة التي تسهل الاتصال داخلي في المؤسسة وخارجها والنظام المعلوماتي الفعال.

هذا ما ينطبق على الحالة التي قمنا بدراستها من خلال الاستفادة العظمى من الفرص التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة فعالية عمل المؤسسة وأدائها، مع إدارة الموارد البشرية بالاستعانة بتقنيات الحاسوب، كونه الوسيلة الأساسية لتشجيع على العمل والحد من التعقيدات التي كانت تواجهها المؤسسات، لهذا قمنا بدراسة أهم وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسات للاتصال فيما بينها ومع زبائنها ونظام المعلومات المستعمل من أجل تحسين إدارة الموارد البشرية، كونه الهدف الأساسي الذي تطمح الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمدينة مستغانم للوصول إليه وبطبيعة الحال هدف مؤسسة اتصالات الجزائر إلى جانب الفعالية في أداء أعمالها وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

حيث قامت الوحدة العملية بتشغيل النظام المعلوماتي المحصل عليه وتطوير أشكال الاتصالات الداخلية والخارجية وهذا أدى إلى تغيير نمط تسييرها بشكل جذري عما كانت عليه سابقا وهذا الأمر يعكس مدى تطور نوعية خدماتها المقدمة للزبائن وتطويرها نظرا لما توفره من آفاق مستقبلية.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### تمهيد

تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحديات هائلة في ظل التغيرات التكنولوجية التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الانترنت، الانترنت والاكسترنات، انتقلت الموارد البشرية من عملها التقليدي إلى موارد بشرية متطورة مستعينة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية الذي يقوم بمعالجة بيانات الموارد البشرية وتحويلها لمعلومات تدعم عملية صناعة القرار، وكذا تطوير وتنمية كفاءة ومهارة الموارد البشري كما تمكنت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من إحداث تغيير كبير في طريقة الإدارة من خلال الإدارة الإلكترونية التي أحدثت بذلك ثورة حقيقية في حياة المورد البشري.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

المبحث الثاني: متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

المبحث الثالث: إسهامات التكنولوجيا في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن استقرار المؤسسات أصبح خاضعا لمؤشرات جديدة أحدثتها ثورة المعلومات التي حملت معها متغيرات كثيرة تسعى إلى إيجاد تقنيات جديدة تسمح للمؤسسات باكتساب رأسمال معلوماتي يمكنها من التعرف على محيطها الخارجي، وهذه التقنيات هي ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن جوهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتركز في استخدام الحاسبات الالكترونية والاتصالات من بعد (السلكية واللاسلكية) لخلق وتشكيل وتوزيع، وهي أكثر تقنية في حصاد الوسائل الموظفة لكي تجمع بشكل منظم وتعالج وتخزن وتعرض وتبادل المعلومات دعما للأنشطة الفكرية للإنسان<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

أحدث تكنولوجيا المعلومات تقدما سريعا مما أدى بالمؤسسات بالاستفادة من خدماتها من خلال الوسائل المتطورة التي تسهل التعامل مع المعلومات.

### 1. تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال منها:

**التعريف الأول:** " تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة، وتتضمن البرامج الفنية والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى ذات علاقة"<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** "تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي كل أشكال التكنولوجيا المطبقة لمعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات في شكل الكتروني، والمعدات المادية المستخدمة تتضمن الحاسبات الآلية ومعدات الاتصال والشبكات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -محمد الصبري : إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 19.

<sup>2</sup> -ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص: 153.

<sup>3</sup> -عبد الله علي فرغلي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 28.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

**التعريف الثالث:** "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ماهي إلا نظام معلومات يعتمد على المعدات وبرمجيات الحاسوب في معالجة وحفظ واسترجاع وبت المعلومات".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف نستنتج عنصرين هامين:<sup>2</sup>

- تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا والتي تهتم بمعالجة المعلومات.
- التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة المعلوماتية و عملية البث (الاتصال).

يمكن إعطاء تعريف شامل: " تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، وذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية الحديثة".<sup>3</sup>

### 2. خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهمها:<sup>4</sup>

- **تقليص الوقت:** التكنولوجيا جعلت كل الأماكن إلكترونيا متجاورة؛
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام؛
- **سريعة:** هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات؛
- **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج؛
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى؛

<sup>1</sup>-خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، الطبعة الأولى، ص: 37.

<sup>2</sup>-راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص: 337.

<sup>3</sup>-بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، الطبعة الأولى، ص: 86.

<sup>4</sup>-مراد ريس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005-

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

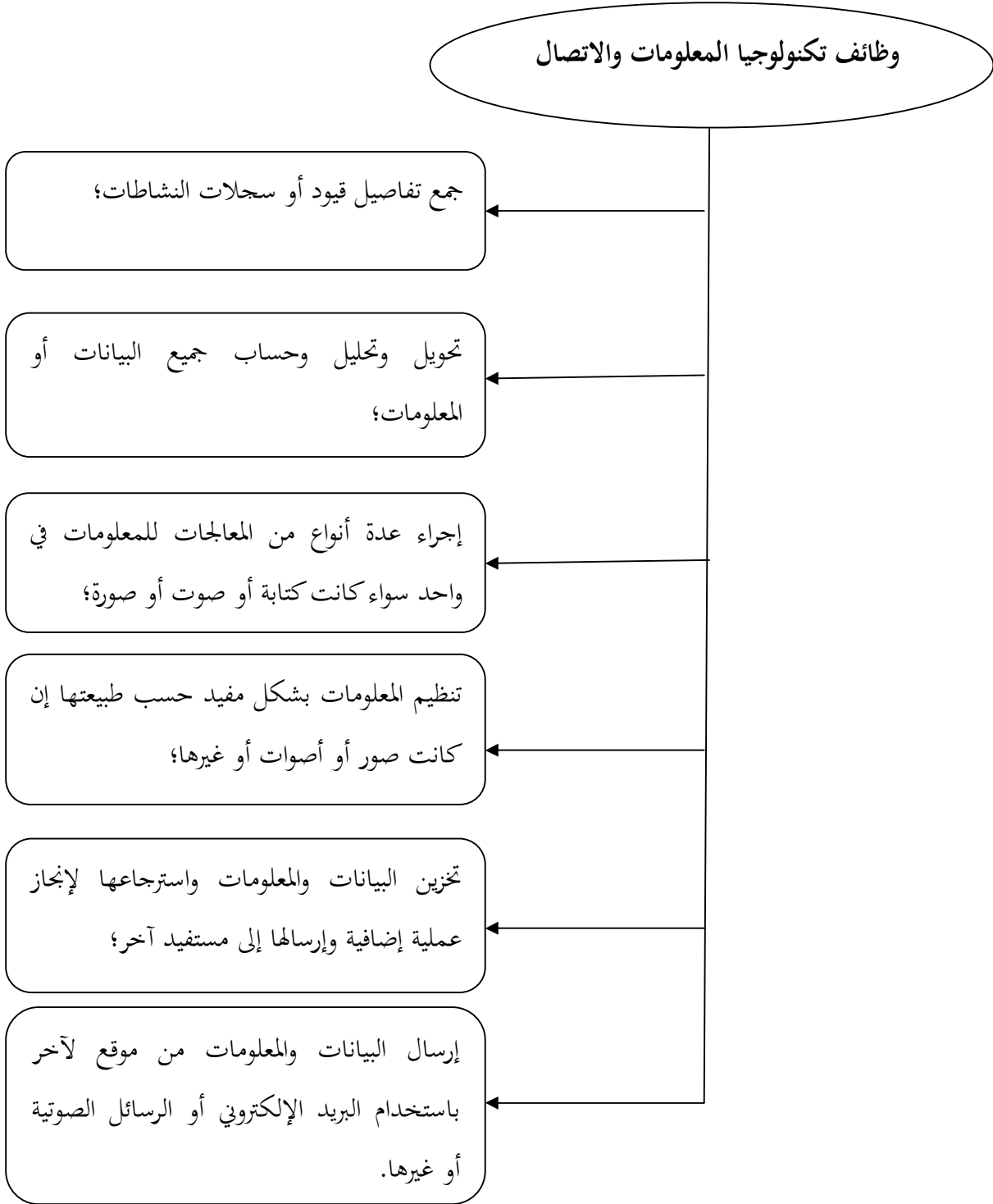
- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة؛
  - **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت؛
  - **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالانترنت تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم؛
  - **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم فيه الصنع؛
  - **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ؛
  - **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال؛
  - **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة؛
  - **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن؛
  - **العالمية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يجرها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.
- ### 3. وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن حصر وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما يلي في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -علاء عبد الرزاق السالمي: تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص: 190.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

الشكل رقم (1-2) يوضح وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى علاء عبد الرزاق السالمي: تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان،

الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص: 190.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### المطلب الثاني: الاتصالات والشبكات المعلوماتية

يعد الاتصال أهم عملية تستخدمها الموارد البشرية لتحقيق التواصل مع المحيط الخارجي وذلك من خلال أجهزة الهاتف التلفاز ومختلف الشبكات لتسهيل نقل وتبادل المعلومات والخدمات.

#### أولاً: ماهية الاتصالات السلكية واللاسلكية

تمثل الاتصالات السلكية واللاسلكية إحدى النماذج الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات، خاصة بعد التطور التكنولوجي، بحيث تعمل هذه الاتصالات على زيادة كفاءة وفعالية المعلومات باختلاف أنواعها ومستوياتها.

#### 1. مفهوم الاتصال

الاتصال هو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل المعلومات وآراء وتعليمات... الخ، من جهة لأخرى قد تكون فرداً أو جماعة وذلك من أجل احاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بدف ضمان استمرارية العمل في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 2. قنوات ووسائط الاتصال

تمثل وسائط الاتصال التي تنقل فيها المعلومات من جهاز إلى آخر عبر شبكة الاتصالات وتختلف وسائط الاتصالات حسب الكلفة وسرعة نقل المعلومات وسرية المعلومات والحفاظ عليها، يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما السلكية واللاسلكية:<sup>2</sup>

#### ❖ قنوات النقل السلكية

وتشمل كل أنواع الأسلاك المستخدمة لنقل المعلومات بين أي جهازين ومن أنواعها:

- **الأسلاك المتوازية:** هي من أقدم الأنواع، وهي عبارة عن زوج من الأسلاك المتوازية وتستخدم لنقل البيانات التماثلية، الرقمية ومن مشاكلها هو التداخل الذي يحدث بين الإشارات ولها تطبيقات كثيرة ؛
- **الأسلاك المبرومة:** هي عبارة عن زوج من الأسلاك المبرومة على بعضها وتستخدم لنقل البيانات التماثلية والرقمية، وفائدة برمها هو لتقليل التداخل الذي يحصل في الإشارات الكهرومغناطيسية ومن أنواعها كابلات الزوج المتلوي أو المجدول غير معزول UTP وهو يتكون من 08 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات RJ45 .

<sup>1</sup> -علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 153.

<sup>2</sup> -طارق طه: نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص: 451.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- **الأسلاك المحورية:** يتكون هذا النوع من سلك نحاسي نحيف حوله مادة عازلة ثم يغطى بشبكة أسلاك معدنية ويغطي بمادة عازلة ويمتاز بأن كمية المعلومات التي يستوعبها أكبر من الأسلاك المبرومة، كذلك أسرع من ناحية نقل المعلومات ويستخدم في نقل الإشارات التليفزيونية وفي ربط المحطات الطرفية لشبكات الحاسوب؛
- **أسلاك الألياف الضوئية:** يتكون هذا النوع من ألياف زجاجية بسمك الشعرة وتنقل البيانات بها بسرعة الضوء من خلال الأجهزة الليزرية، ومن مزايا السرعة العالية وكمية المعلومات فهي ضخمة جدا فضلا عن السرية العالية.

### ❖ قنوات النقل اللاسلكية

- وتعرف أيضا بالقنوات الغير محدودة النطاق وترجع عدم محدودية نقل البيانات في تلك القنوات إلى أن البيانات غير مقيدة أو غير محمولة داخلها بل تحمل عبر الأثير في الفضاء، ومن أهم تلك القنوات:
- **الموجات الصغيرة:** تتمثل في موجات الراديو ذات الترددات العالية التي تحمل البيانات لمسافات طويلة من مكان لآخر عبر الغلاف الجوي؛
  - **الأقمار الصناعية:** تستخدم كمحطات مدارية ORBIT لاستقبال إشارات الموجات القصيرة القادمة إليها من المحطات الأرضية وإعادة إرسالها إلى محطات أرضية أخرى مستقبلة لتلك الإشارات، وهو ما يسمح بنقل البيانات لمسافات كبيرة جدا عبر مختلف مناطق العالم؛
  - **الهواتف المحمولة:** تتمثل في تلك الهواتف اللاسلكية التي تستخدم موجات الراديو في الاتصال بالهوائيات الموضوعة في المواقع الجغرافية المختلفة التي تغطيها شبكة الاتصالات ويطلق على تلك المواقع بالخلايا، وكل خلية من تلك الخلايا متصلة بقاعدة مركزية تعمل بمثابة مركز للاتصالات المحمولة.
- الاتصالات اللاسلكية أو الاتصالات عن بعد هي الاتصالات للمعلومات عن طريق وسائل إلكترونية، وتتم عادة عبر مسافة معينة.

وتعرف نظم الاتصالات السلكية واللاسلكية مجموعة من الأجهزة والبرمجيات المتوافقة، مرتبطة لا يصال المعلومات من موقع لآخر، حيث يوجد بروتوكول يمثل مجموعة من القواعد والأنظمة التي تتحكم في بث وتحويل تراسل البيانات بين مكونات الشبكة المختلفة، وتحدد هذه البروتوكولات ناقل البيانات، وقت النقل، عدد مرات النقل، وكيفية تسليم البيانات.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

ثانيا: الشبكة المعلوماتية

### 1. تعريف الشبكة

توجد عدة تعاريف متعددة ومتشابهة إلى حد ما لمفهوم الشبكات سواء في مجال الاتصالات أو المعلوات أو غيرها من المجالات ومن هذه التعاريف:

شبكة الحاسب هي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وهي:<sup>1</sup>

- مجموعة من الحاسبات قد تكون حاسبات شخصية مرتبطة معا، أو حاسبا كبيرا ترتبط به طرفيات؛
- تنظم معا فهي تشكل نظاما واحدا في عناصره الأساسية وقد يكون هذا النظام محليا كما يتسع ليغطي منطقة أو أكثر؛
- خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها، وقد تكون سلكية أو لاسلكية وتحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها؛
- الموارد المتاحة ويقصد بها المعدات والبرامج.

الشبكة هي تنظيم منسق لوحدة مستقلة، منفصلة، متداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة.

### 2. مزايا الشبكات

هناك مزايا منظورة ومنافع مباشرة لشبكات المعلوماتية يمكن إنجازها فيمايلي:<sup>2</sup>

- المشاركة بعتاد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- المشاركة في برامج نظم المعلومات الحاسوبية إذ يكفي وجود نسخة واحدة من برنامج نظام إدارة قواعد بيانات أو أي برنامج من برامج التطبيقات لكي يتم استخدامها من قبل جميع نظم الحاسوب الموجودة في الشبكة؛
- الكفاءة والفعالية في تنفيذ أنشطة وعمليات المؤسسة؛

<sup>1</sup>-علاء عبد الرزاق محمد السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 22.

<sup>2</sup>-سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص:

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- السرعة، الجودة، المرونة، والموثوقية العالية في إنتاج وتوزيع الخدمات الإلكترونية للمستخدمين والزبائن في الوقت الحقيقي؛
- الشبكات هي منطلق جميع تطبيقات الأعمال الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية وتطبيقات الأعمال على شبكة الانترنت.

### 3. أهداف الشبكات

لقد تزايد الاهتمام بشبكات الاتصالات بسبب أهميتها في حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وخدماتها المختلفة، ويرجع ذلك الاهتمام المتزايد إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الشبكات هي:<sup>1</sup>

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين؛
- تقديم خدمات اتصال أفضل:
- بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستخدمين؛
- بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة؛
- الإفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصال المتاحة حالياً؛
- زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصال والقوى العاملة فيها.

وتلخص العوامل والعناصر التي تحتاجها الشبكات وتؤثر على كمية ونوعية وجوده خواصها في سبعة عناصر تبدأ بحرف M وهي على النحو التالي:

MEN	الموارد البشرية
MACHINE	الأجهزة وتقنيات الاتصال
MONEY	المواد الخام وأية مواد أخرى تحتاجها الشبكة
METHODS	الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل
MEASUREMEN	أساليب الاختيار والتقييم للشبكة

وتحتاج شبكات الاتصال لكي تحقق أهدافها بفعالية وتقوم بتوصيل الرسائل بين الأطراف المختلفة المشاركة فيها إلى أجهزة الاتصال أو تقنيات اتصال مناسبة، من أمثلتها:

- أجهزة الهاتف؛

<sup>1</sup>-علوطي لمن: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية، منشورات إلكترونية، معهد العلوم الاقتصادية، المدينة، ص ص: 201-

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- أجهزة التلكس؛
- الأقمار الصناعية؛
- البريد الإلكتروني.

### المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة على حسب التطور التكنولوجي، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

#### أولاً: الانترنت

##### 1. تعريف الانترنت

الانترنت هي ملايين من الحاسبات والشبكات المنتشرة حول العالم والمتصلة ببعضها بواسطة خطوط هاتفية، لتشكيل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات المخزنة في غيرها من حواسيب الشبكة، وفضلاً عن خدمة الوصول إلى المعلومات، توفر شبكة الانترنت خدمة البريد الإلكتروني التي تعتبر من أسرع وسائل الاتصال الحديثة وأكثرها مرونة وأرخصها كلفة.<sup>1</sup>

الانترنت هي مجموعة الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافياً والتي تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى.

كما هي تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكيل بذلك عالمية أكبر وبذلك فهي تتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الشبكات يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>2</sup>

- مفتوحة مادياً ومعنوياً أي يمكن لأي شبكة أن ترتبط بها؛
- عملاقة ومتنامية تحقق ما لم تحققه أي تقنية سابقة من حيث السرعة والابتكار والنمو؛
- العشوائية أي أن المعلومات تتواجد فيها بشكل متناثر مما دفع بعدة جهات إلى إنشاء وتطوير برامج للبحث، كما يصعب الرقابة عليها أو محاسبة من ينشر فيها؛

<sup>1</sup> -علاء عبد الرزاق محمد السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، دارو وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 107.

<sup>2</sup> -إبراهيم بخي: التجارة الإلكترونية - مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر،

2005، ص: 35.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- وسيلة للتجارة الإلكترونية فهي تعد وسيلة تجارية وتسويقية فعالة مع الوسائل الأخرى؛
- متطورة باستمرار ساهمت البحوث المنجزة في تكنولوجيا المعلومات في تطورها المستمر ونموها نحو الأحسن.

### 2. الخدمات التي تقدمها الانترنت

تقدم الانترنت خدمات جليلة لمستخدميها نذكر منها:<sup>1</sup>

- **البريد الإلكتروني:** وهو أهم خدمة تقدمها هذه الشبكة حيث تسمح بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية من وإلى مشتركى الشبكة العالمية، ويمتاز البريد الإلكتروني بـ:
  - سرعة وصول الرسالة وعدم ضياعها وانخفاض تكلفتها؛
  - تمنح إمكانية حفظها وطباعتها أو إعادة إرسالها؛
  - السرية في الاتصال عند استعمال التشفير؛
  - إمكانية توزيع الرسالة إلى عدد كبير دفعة واحدة؛
  - الاشتراك في الندوات والمؤتمرات الإلكترونية.
- **خدمة بروتوكول نقل الملفات وتبادلها:** تسمح هذه الخدمة بالاتصال المؤقت بين حاسبين بنقل الملفات وتحويلها من حساب إلى آخر وبذلك تعد وسيلة للتبادل السريع.
- **المجموعات الإخبارية:** وهي منتديات تجمع بين أفراد لهم اهتمام موحد بنفس الموضوع تعالجه وتناقشه بهدف زيادة الاستفادة العامة لهم.
- **خدمة الشبكة العنكبوت العالمية:** هي أهم خدمة للانترنت في المجال وتشمل حقل واسع من المعلومات في شتى الميادين لكونها تربط كما هائلا من المؤسسات المتنوعة (تجارية، علمية، حكومية)، وتسمح بالإبحار وتصفح في الانترنت كونها تشمل أغلب خدماتها.
- **خدمة بروتوكول الربط عن بعد:** ويمكن المستخدم من التنقل عبر شبكات الانترنت الجزئية المتصلة بالانترنت للحصول على معلومات مهينة، كاستغلال حواسيب ذات الطراز العلمي في التنفيذ بعض البرامج للقيام بحسابات معقدة.
- **خدمة مجموعة نقاش:** حيث تسمح هذه الخدمة لمستخدميها بالتعبير عن آرائهم حول موضوع معين يحدد على أساس الاشتراك في مجموعة ويشترط فيها احترام آراء الآخرين واحترام موضوع النقاش.
- **خدمة الاتصال المباشر:** تمكن هذه الخدمة باستعمال الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد والمؤسسات بغية تخفيض تكلفة.

<sup>1</sup>-علاء عبد الرزاق محمد السالمي : مرجع سبق ذكره، ص: 410.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### ثانياً: الانترنت

إن شبكة الإنترنت بتقنياتها وإمكانياتها الكبيرة مكنت من إنشاء شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة تعرف بشبكة الانترنت.

#### 1. تعريف الانترنت

هي عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة، وتستعمل البروتوكولات والقواعد التي تبنى عليها الإنترنت.<sup>1</sup>

تصمم شبكة الانترنت لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية وتبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة، كما يتم تنفيذها في مقر المؤسسة أو في فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية، ولايستطيع الأشخاص غير العاملين في المؤسسة من الدخول إلى موقع الشبكة.<sup>2</sup>

فالانترنت هي شبكة محلية تعتمد تقنيات الانترنت والشبكة المعلوماتية والسطح البيئي الذي تتميز به الحواسيب، ويهدف استخدامها إلى تحسين آليات الاستغلال المشترك للموارد والمعلومات، والرفع من كفاءة العمل الذي يميز المؤسسة.

أي أنها شبكة داخلية تخص مؤسسة معينة تستعمل بروتوكولات الانترنت كي تسمح للعاملين فيها بالاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأقل تكلفة وأكثر كفاءة وبذلك فهي تتسم بكونها لا تتعدى حدود العلاقات الداخلية بين الأفراد.

والانترنت عبارة عن شبكة محوسبة داخل المؤسسة الواحدة، مستندة في عملها ومعالجتها على تكنولوجيا الانترنت والشبكة العنكبوتية ومعاييرهما، وبالإمكان تحديد فوائد الانترنت بالآتي:<sup>3</sup>

- إمكانية الوصول والارتباط والوصول من غالبية؛
- إمكانية ربط نظم المؤسسة الداخلية وقواعد بيانات التعاملات التجارية الرئيسية، في نظام تعاوني داخلي؛
- بالإمكان تأمين تطبيقات تفاعلية تشتمل على نصوص وأصوات وفيديو؛

<sup>1</sup>- إبراهيم مجدي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

<sup>2</sup>- بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص: 20.

<sup>3</sup>- عامر إبراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الطبعة الخامسة، 2009، ص: 182.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- سهولة الاستخدام من خلال وجود نظام ربط شبكي عالمي؛
  - تكلفة إنشاء منخفضة؛
  - بيئة معلومات غنية ومتجاوبة بشكل واسع؛
  - تقليص في نفقات توزيع المعلومات.
- 2. أسباب والمزايا الأساسية لاستخدام الانترنت**
- ❖ تحتاج المؤسسات إلى الانترنت للأسباب التالية:
  - تخفيض التكاليف؛
  - توفير الوقت؛
  - الاستقلالية والمرونة؛
  - تسخير خدمات الانترنت.
  - ❖ من أهم المزايا الأساسية التي تتمتع بها شبكة الاتصال الداخلية الانترنت هي:<sup>1</sup>
  - الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها؛
  - رفع كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرار؛
  - المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.

ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت في الجدول التالي:

### الجدول (2-1): يوضح أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت

الفروقات	الانترنت	الانترنت
الملكية	غير مملوكة لأحد	هي ملك للمؤسسة التي تستضيفها
الوصول	أي شخص يمكنه الوصول إليها	وصول للأشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	تحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة ومتعددة	تحتوي على مواضيع ومعلومات خاصة بالمؤسسة

المصدر: إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية، الناشر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص: 361.

<sup>1</sup>- سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 57.

### ثالثا: الاكسترات

ظهرت فكرة شبكة الاكسترات كنتيجة للانتقادات التي وجهها البعض لنظام الانترنت الذي وصف بالاستقلالية والبعد عن الأطراف الخارجية.

#### 1. تعريف الاكسترات

الاكسترات هي نتاج تزاوج كل من الانترنت والانترنت، فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران نارية (جدران حماية) التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة أو جزء منها، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردون، موزعون، عملاء أو مراكز بحيث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد.<sup>1</sup>

وتعرف أنها عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة شبكات انترانت ترتبط مع بعضها عن طريق الانترنت، فهي تقوم بربط مجموعة من المؤسسات مع بعضها البعض في نظام معين، أي هي الشبكة التي تربط شبكات الانترنت الخاصة بالمؤسسات والعملاء ومراكز البحث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، لذلك فإنها تؤمن من لهم المعلومات والمشاركة فيها والحفاظ على خصوصية الانترنت المحلية لكل مؤسسة.<sup>2</sup>

فالاكسترات إذن وجدت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي أي توفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية عن المؤسسة، وتستخدم في ذلك تطبيقات شبكة الانترنت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات.

#### 2. أنواع الاكسترات:

تصنف شبكات الاكسترات إلى ثلاثة أنواع:<sup>3</sup>

- **شبكات اكسترات التزويد أو التكميل:** تربط هذه الشبكات المخازن والمستودعات الخاصة بالبضائع فهي تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية والمستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام، ولتفادي مشكلات العجز والمحافظة على كميات ثابتة من المخزن.

<sup>1</sup> - إبراهيم بختي : مرجع سبق ذكره، ص: 25.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق محمد السالمي : مرجع سبق ص: 40.

<sup>3</sup> - محمد الصبري: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص: 131.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغييرات التكنولوجية عليها

- شبكات اكسترنات التوزيع: يعتبر هذا النوع من أكثر الأنواع تواجدا فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء من حجز واشتراكات وغيرها من خدمات في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتغييرات التي قد تحدث على الخدمات من تغير أسعار ومواصفات.
- شبكات اكسترنات التنافسية: يكثر استخدام هذا النوع في مجالات الإنتاج الصناعية والغذائية، فهي تسمح بتبادل الأسعار والمنتجات بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة المشتركين في مجال واحد للنهوض بحركة البيع والشراء مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع.

### 3. استخدامات الاكسترنات

تستخدم المؤسسات الاكسترنات للأغراض التالية:<sup>1</sup>

- تبادل الحجم الكبير من البيانات بين أطرافها المشاركة؛
- تقاسم أدلة وفهارس المنتج من تجار الجملة والأطراف الأخرى ذات العلاقة؛
- المشاركة مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالمشروعات والأنشطة المتعلقة بالتطوير المشترك؛
- التقدم أو الوصول إلى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الواحدة إلى المؤسسات الأخرى؛
- تقاسم الأخبار والاهتمامات المشتركة مع المؤسسات الأخرى.

الهدف من كل من الانترنت والاكسترنات هو إدارة وتسهيل عملية الاتصال وسريان المعلومات داخل وخارج المؤسسة، لقد شكل ظهورهما حلا مناسباً لإيجاد شبكات اقتصادية فعالة بالنسبة للمؤسسات لكي تكون قادرة على مزاولة نشاطاتها. فتطور وديمومة المؤسسة يرتكز على وجود الشبكات.

### رابعا: تكامل الاتصالات باستخدام الشبكات المعلوماتية

- تستخدم المؤسسات في الوقت الحالي الانترنت والاكسترنات بأسلوب متكامل لتأدية نشاطاتها المختلفة، الشبكات المعلوماتية تستمد أهميتها خاصة في عالم الأعمال من الإيجابيات التي تمتلكها أهمها:<sup>2</sup>
- تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال داخل المؤسسة وخارجها منها وإليها؛
  - تحسن العمل بزيادة الإنتاجية بالعمل عن بعد والمشاركة في الموارد مما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد إنجاز الأعمال التي لا تتطلب التأخير؛

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص: 38.

<sup>2</sup> -إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

---

- التواصل عن بعد فالشبكة تتيح إمكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة يستخدمون نظم التشغيل المختلفة وبرامج مختلفة، ولغات مختلفة، فاللقاءات عن بعد تسمح بالتخاطب اللحظي بين مجموعة من المستخدمين عوضاً عن عقد الاجتماعات بالطرق التقليدية، وتجنب تكاليف النقل، السفر، الإقامة... الخ
- يمكن للمؤسسة من تجهيز طلبيات الموردين بعرض منتجاتها للعملاء عن طريق قوائم البيع لم تكن متاحة تقليدياً من قبل؛
- ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب) مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المؤسسات.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

المبحث الثاني: متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال سوف يؤدي إلى تغيير في تركيبة الكفاءات البشرية المطلوبة و بالتالي هذا سيؤدي إلى تغيير في أنماط و أساليب الإشراف على الموارد البشرية داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو الاتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم للمعلومات تكون أساسا لرسم السياسات و اتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون الأفراد.

### أولا: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام معلومات الموارد البشرية أهمية بالغة في توفير المعلومات من هذه الموارد.

### 1. مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية<sup>1</sup>

نظام معلومات الموارد البشرية هي الإجراءات المنظمةة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة في أي مؤسسة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري.

أي هو ذلك النظام الذي يحتوي معلومات حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالمؤسسة.

وهو أيضا مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشرية ورفع أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة.

فإن المحصلة النهائية لنظام معلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات وبناء قاعدة بيانات تظم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

### 2. أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

تحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمؤسسات العديد من المزايا من أهمها الآتي<sup>2</sup>:

- تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة؛

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص: 90-91.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص: 92.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية؛
- السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية على سرعة ودقة عملية صناعة القرارات؛
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المؤسسة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الأداء؛
- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة؛
- يحقق نظم المعلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة اموارد البشرية والإدارات الأخرى.

### ثانيا: مكونات ومرتكبات نظام معلومات الموارد البشرية

فعالية نظام معلومات الموارد البشرية تتحدد من خلال مجموعة من المكونات والمركبات.<sup>1</sup>

#### 1. مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية على مجموعة من المكونات نذكرها كالتالي:

- **المدخلات:** وهي عبارة عن بيانات متعلقة بالموظفين والوظائف ذات العلاقة، إذ يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي:
  - بيانات إدارية؛
  - بيانات متعلقة بسوق العمل؛
  - بيانات متعلقة بالموظفين.
- **التعليمات:** وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات، والمتمثلة في العمليات التحليلية، والحسابية والاحصائية، بهدف التوصل إلى صورة واضحة وسهلة حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية بشكل جيد.
- **المخرجات:** هي التوصل أو الحصول على معلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية مايلي:
  - تقارير معلومات على الموظفين والوظائف؛
  - تقارير توضح أوضاع العاملين حاليا ومستقبلا.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### 2. مركّزات نظام معلومات الموارد البشرية

يرتكز نظام معلومات الموارد البشرية على العناصر التالية:

- **قاعدة البيانات:** وهي تمثل المكان المخصص للاحتفاظ بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالنظام والمؤسسة والعاملين فيها.
- **جمع وتخزين المعلومات:** بعد جمع المعلومات ومعالجتها يتم إدخال المعلومات إلى قاعدة البيانات بصورة صحيحة وتجنب التكرار.
- **استرجاع المعلومات:** هي عملية استرجاع المعلومات المعالجة والمخزنة في الوقت المناسب لاستخدامه في عملية المساعدة على اتخاذ القرار.
- **مصلحة تسيير نظام معلومات الموارد البشرية:** هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المكلفين بتسيير شؤون النظام من جمع إلى إدخال ومعالجة واسترجاع المعلومات.
- **جودة وسلامة البيانات:** وهي عملية حماية المعلومات لضمان سلامتها بالإضافة إلى صيانة النظام.

### المطلب الثاني: آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية

إن المهارات البشرية ليست ثابتة ولكن متغيرة تبعا لاحتياجات العمل، فمهارات عصر الزراعة تختلف عن مهارات عصر الصناعة، ومهارات عصر الصناعة تختلف عن مهارات عصر المعلومات والتكنولوجيا.

#### أولاً: مفهوم المهارات البشرية<sup>1</sup>

المهارات البشرية هي مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكات منظمة تبعا لهدف معين ووضعيات معينة.

يمكن النظر إلى المهارات أنها مجموع القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو مجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

<sup>1</sup> -بن شيخ كمال: دور التكنولوجيا الحديثة في استثمار كفاءات الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2013-2014، ص: 40.

### 1. مميزات المهارات البشرية

هناك مميزات للمهارات البشرية وهي كالتالي:

- أن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة؛
- أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر؛
- أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم والممارسة، وتمط التفكير؛
- أنها قابلة للتحويل ويمكن نقل أفكارها إلى أساليب عمل؛
- إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم.

### 2. المهارات البشرية داخل التنظيم

يوجد ثلاث مهارات أساسية داخل التنظيم وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- **المهارات التقنية "الفنية"**: هي قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العملية، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أداءها.  
فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، والقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل.
- **المهارات الإنسانية "الاجتماعية"**: وهي القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة بحيث تكون للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم، ويتطلب القدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع.  
فهذا النوع من المهارات يرتبط في القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقيادتهم.
- **المهارات النظرية "التصويرية، إدراكية"**: هي القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المؤسسة من خلال النظر إلى المؤسسة بمنظور شمولي، فهذه المهارات تشير إلى قدرة حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم، وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ وكذلك القيادة... الخ.

<sup>1</sup> -عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1995، ص: 106.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### ثانيا: مهارات عصر المعلومات

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام، فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذه التحول في الوسائل والإمكانات فمن المهارات الأساسية التي ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعلومات هي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1. التفكير النافذ والأفعال:** يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة.
- 2. الإبداع:** في عصر المعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار.
- 3. التعاون:** إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل للوصول للعمل في عصر المعلومات.

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط في العمل فعن طريق الشبكات المعلوماتية اليوم أصبح تناقل وتراسل المعلومات والأفكار بالاستعانة على البرامج الإلكترونية المتوفرة حاليا حيث أصبح هناك جماعات العمل لذا فإن التحكم في الأدوات المعلوماتية وبرامجها يعتبر أمرا مهما في أيامنا الحالية.

- 4. فهم التدخلات الثقافية:** التنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم، لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي، معرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.
- 5. الاتصال:** يحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، انترنيت، انترانت، بريد عادي، بريد إلكتروني... الخ.

<sup>1</sup> -كمال عبد الحميد زيتوني: تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب نشر وتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص ص: 145-

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

6. استخدام الكمبيوتر: حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعلومات التعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

7. المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس: حيث أصبح على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية وتحقيق الأمن الوظيفي وهذا نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة.

### المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحويلها من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية.

### أولا: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

هناك عدة تعريف للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي:<sup>1</sup>

**التعريف الأول:** " هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب التكنولوجيا الجديدة ويطبق آلياته الفاعلة ويستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفه، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتنمية الموارد البشرية".

<sup>1</sup> -مهيب وسام : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص ص 93-94.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

**التعريف الثاني:** " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعني اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين إجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف، التوظيف، التسيير الاجتماعي، الرواتب، تسيير التسيير، الكفاءات، التقاعد".

وتعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفها، فتحسن إجراءات الموارد البشرية وتظهر أساليب مساندة للأساليب التقليدية لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية باللجوء لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### ثانيا: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية، فالهدف هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المؤسسة وتقليل التكاليف.<sup>1</sup>

#### 1. أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

من أسباب توجه المؤسسات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية؛
- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية؛
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة؛
- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين؛
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية الكترونيا وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري وهو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

<sup>1</sup>-فريد النجار: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 242.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### 2. أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحصل المؤسسة على أهمية كبيرة من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### ثالثاً: تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تكمن تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### ● التدريب الإلكتروني

يعتبر التدريب الإلكتروني الأكثر سرعة وفعالية عن الطريقة التقليدية فهو 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.

ويمكن أن يحقق التدريب الإلكتروني الأهداف التالية:

- بناء المعرفة ذاتياً؛
- زيادة ثقة المتدرب؛
- مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصال والشبكات؛
- تصميم برامج التدريب ومقرراته بطريقة رقمية؛
- معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب.

#### ● التقييم الإلكتروني

يمكن المورد البشري من خلال التقييم الإلكتروني من الإجابة على استمارات متاحة على شبكة الانترنت المنظمة وتعالج الأجوبة من طرف المسير المسؤول، فالتقييم الإلكتروني هو وسيلة معلوماتية لتوجيه التدريب الإلكتروني لتبني البرامج التدريبية الملائمة مقارنة بالنتائج المتحصل عليها.

<sup>1</sup>-مهيبيل وسام ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 96-97.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### ● الإدارة الإلكترونية

تعني الاستغناء من المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، تعد الإدارة الإلكترونية أحد أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث تؤدي لاختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة وتقليل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى وذلك بإنشاء الأرشيف الإلكتروني.

### ● تسيير الحركة الداخلية إلكترونياً

يعتبر تسيير الحركة الداخلية للموظفين إلكترونياً خطوة إلكترونية خطوة أولى للتوظيف الإلكتروني ويمكن أن يمتد من وصف المنصب إلى غاية الاختيار النهائي مروراً بعمليات فرز طلبات التوظيف، واختبارات على الخط، كما يمثل فرصة للمؤسسات التي تعاني من صعوبة تنظيم سوقها الداخلي للتوظيف نظراً لكبر حجمها، ويمكن كل موظف من تفحص دليل الوظائف، للتعرف على شروط شغل منصب ما، ومعرفة البرامج التدريبية المقترحة التي تسمح له من تجميع الكفاءات اللازمة لشغل هذا المنصب.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### المبحث الثالث: إسهامات التكنولوجيا في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المؤسسة لوظائفها أصبح من الضروري تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

#### المطلب الأول: التوظيف والتكوين الإلكتروني

شهدت وسائل البحث عبر الانترنت تطورا كبيرا، حيث ساعد هذا التطور المؤسسات على تلبية متطلباتهم الخاصة بسرعة وفعالية عند البحث عن المرشحين المحتملين للوظائف والتكوين، أصبحت التكنولوجيا تلعب دورا أساسيا في مهام إدارة الموارد البشرية.

#### أولاً: التوظيف الإلكتروني

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الأنشطة الوظيفية التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، من أجل مواكبة التطورات يجب على المؤسسات الإسراع من استخدام النظم القائمة على شبكات الانترنت في عمليات التوظيف.

#### 1. تعريف التوظيف الإلكتروني

التوظيف الإلكتروني هو استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف ومروراً بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب الإلكتروني من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة الكترونياً بين المتقدمين، وانتهاء بإعلان النتائج في الموقع.<sup>1</sup>

يمكن للتوظيف الإلكتروني القيام العديد من الإجراءات المفيدة كالتالي:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر النت:<sup>2</sup>
- يتم ذلك في موقع المؤسسة أو أي موقع كثير التصحف؛
- تصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف.
- يجب أن تتميز هذه المواقع بالآتي:
- سهولة الوصول إلى المواقع؛

<sup>1</sup> - بوحسان سارة كتر: الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص: 102.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر، جامعة الإسكندرية، 2005، ص: 751.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- تحديث قائمة الوظائف؛

- احتواء الإعلانات على روابط تتيح للمتقدمين التواصل مع متخذي القرار؛

- وضوح عملية التوظيف ودقتها.

### 2. مزايا وعيوب التوظيف الإلكتروني

يتميز التوظيف الإلكتروني بعدة مزايا وعيوب يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### ● مزايا التوظيف الإلكتروني: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وسيلة اتصال مفصلة وعالمي إذ يسمح التوظيف الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة بكل مؤسسة، إعطاء وصف دقيق ومفصل على هته المؤسسات وحتى علة مناصب العمل وكل ما يميزها؛
- كما يسمح التوظيف الإلكتروني من خلال هذه المواقع دوما، توسيع دائرة الاتصال وجعلها عالمية، إذ معظم الإعلانات الموجودة في هذه المواقع تكون موجهة لكل المترشحين في العالم، الذي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة (من شهادات وكفاءة وخبرة... الخ) يعني حدود التوظيف الإلكتروني لا تتمثل في الحدود الجغرافية، وإنما في الحدود المعرفية؛
- يوفر التوظيف الإلكتروني مزايا كثيرة إضافي كالقدرة على البحث عن وظائف في مدينة محددة وراتب معين، وكذلك تستطيع المؤسسات الباحثة عن موظفين تحديد مؤهلات الشخص المطلوب للعمل وخبراته؛
- التسريع من إجراءات التوظيف يسمح التوظيف عبر النت بتقليص آجال التوظيف، مقارنة بالتوظيف التقليدي، فهو يمكن من نشر الإجابات للمترشحين بشكل جد سريع؛
- يسمح بتخفيض التكاليف حيث أن الإعلانات عن التوظيف في المواقع الإلكترونية الخاصة بالتوظيف تكون أقل من إعلانات الجرائد.

#### ● عيوب التوظيف الإلكتروني: إضافة إلى المزايا هناك عوائق تتمثل في:

- عدم تنوع المؤهلات حيث لم يصل التوظيف الإلكتروني إلى مستوى التوظيف التقليدي فيما يخص تنوع المترشحين من حيث الكفاءات، المهارات والقدرة المعرفية، هذا من شأنه يجعل فئة معينة تحتكر سوق العمل عبر الانترنت؛
- عدم صحة وسداد الأجوبة بحيث يقوم المترشحين بإعطاء معلومات وأجوبة خاطئة في المواقع الإلكترونية مما يؤدي إلى عرقلة العملية التوظيفية؛

<sup>1</sup> - بوحسان سارة كتنزة: مرجع سبق ذكره، ص ص: 103-104.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- اختفاء الطلب الخطي حيث من بين إجراءات التوظيف الإلكتروني ملاءمة استمارة المعلومات الخاصة بطالبي العمل التي تقوم الإدارة بتصميمها، فهي تكتفي بهذه الوسيلة إضافة إلى السيرة الذاتية التي يمكن تقديمها مع الاستمارة، وبالتالي فمن عيوب التوظيف الإلكتروني اختفاء الطلب الخطي شيئاً فشيئاً إلى انعدامه.

### ثانياً: التكوين الإلكتروني

اقتصر مفهوم تطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف والمهارات المطلوبة لتأدية عمله بصورة فاعلة، ولكن مع التغيرات المستمرة أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة خلقتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

#### 1. تعريف التكوين الإلكتروني<sup>1</sup>

التكوين الإلكتروني هو عملية تكوين عن بعد من خلال استخدام شبكة الانترنت أو شبكة الانترنت، حيث تزود الفرد بما يحتاجه من معارف في مختلف الاختصاص، وذلك باستخدام جهاز الحاسوب والصوت، الفيديو، كتب إلكترونية، البريد الإلكتروني.

كما يمكن تعريفه بأنه عملية التكوين باستخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في العملية التكوينية ومجموعة المحتويات، فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة بالإضافة إلى اشتراكهم في العملية التكوينية.

الغرض من التكوين الإلكتروني هو زيادة فرص التكوين للجميع والحصول على مؤهلات.

#### 2. فوائد التكوين الإلكتروني

يجمع التكوين الإلكتروني فوائد تعود على الموارد البشرية منها:<sup>2</sup>

- ملائمة ومرونة جدولة الدراسة، مما يمنع الغياب عن العمل؛

<sup>1</sup>-مهليل وسام: مرجع سبق ذكره، ص: 129.

<sup>2</sup>-سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص ص: 92-93.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- هو الحل الأمثل لتكوين الأفراد المتباعدين جغرافياً؛
- تحقيق لمبدأ التكوين المستمر لأفراد؛
- تدني التكاليف وريح الوقت لعدم التنقل؛
- يمكن أن يتم بصورة متزامنة تواصل مباشر بين المكون والمكون أو بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقاً لوقته وقدرته الشخصية؛
- تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وهناك فوائد التي تعود على المؤسسة تنحصر في:

- خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة؛
- تكوين أكبر عدد من العاملين بتكلفة متدنية؛
- سرعة نشر الأخبار والتعليمات؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التكوين يسمح بتدعيم صورة المؤسسات في أعين جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء؛
- التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتكوين كمصاريف الإقامة والنقل؛
- المساهمة في الحفاظ على رأس المال المعرفي في مخاطر تسرب الموارد البشرية.

### 3. معوقات التكوين الإلكتروني

يواجه التكوين الإلكتروني بعض المعوقات التي تحد من الاستفادة منه:<sup>1</sup>

- نسبة نجاح ضعيفة؛
- لا يقدم الإشباع النفسي والذي يحتاجه الكثيرون من العاملين بالشعور بالانتماء نجاح ضعيفة؛
- أدى هذا التطور في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتكوين الإلكتروني إلى ظهور مجموعة من العاملين، يقضون معظم وقتهم بالعمل بعيداً عن مراكز القرار، وهم مسيروا عن بعد ولديهم ساعات عمل مرنة، فرض هذا تواجد نوع جديد من المسيرين لتوجيههم.
- هذه التغيرات في تسيير الموظفين ليس من السهل إنجازها لهؤلاء المسيرين الذين اعتادوا على تواجد الموظفين لمهامهم من خلال: الحضور الإلكتروني، إنجاز الأعمال بالأهداف (حجم الأعمال المنجزة، وقت إنجازها، جودتها...)، ومعايير تقييم الأداء.

<sup>1</sup> - مهيبل وسام: مرجع سبق ذكره، ص: 131.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- كلما زادت المسافة لابد من اتصال أكبر، وهذا يتوقف على بعض المسيرين المتواجدين بالقرب من موظفيهم إلا أن الاتصال مادي فقط، تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعدهم بالبقاء على اتصال من خلال استغلال أدواتها (كاميرا المراقبة، البريد الإلكتروني، الانترنت، الهاتف...) هؤلاء المسيرين الإلكترونيين يكثرون من اللقاءات من خلال عقد الاجتماعات، الاتصالات الإلكترونية في إطار الأهداف التنظيمية لإخفاء عجزهم على التسيير، فهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعامل وحيد لتبادل المعلومات وليس كعامل حقيقي للاتصال.

### 4. سيرورة عملية التكوين الإلكتروني

تتضمن دورة أو تریص التكوين الإلكتروني من حيث الشكل ثلاث مراحل هي:<sup>1</sup>

- **المرحلة القبلية:** وفيها يتعرف المتكون على مضمون التكوين ومخطط العمل انطلاقاً من موقع في الانترنت؛
- **المرحلة الوسيطة:** تتطلب توفر وسيط، يتدخل أولاً للتأكيد على محتوى المرحلة القبلية ثم لتوضيح النقاط الصعب فهمها أثناء التكوين؛
- **المرحلة البعدية:** تسمح بالذهاب بعيداً في هذه الدورة التكوينية، إذ تبقى الصلة قائمة بين الوسيط والمتكونين، وهو ما يضمن فهماً واستيعاباً جيدين لمضمون التكوين.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء الإلكتروني

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظراً للفوائد التي تعود من تطبيقها.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء الإلكتروني

تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستثناء إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بما لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعيد عيمر، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

<sup>2</sup> - علي محمد رابعة: إدارة المقارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص: 15.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المؤسسات بتوفير عملية تقييم الأداء الكترونيا لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقارير وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.

تمكن الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم من خلال الانترنت، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المؤسسة.<sup>1</sup>

وتبرز أهمية الانترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف حيث بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسباً، وتوفر المؤسسات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم إلكترونية، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تهتم بهذا المجال.

ومن أهم الأسباب ازدياد استخدام أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف.

### ثانياً: فوائد تقييم الأداء الإلكتروني

- تسهم في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف؛
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل؛
- تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل؛
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل؛
- إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل؛
- جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين؛
- أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة ما يسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة.

<sup>1</sup> - بلحمري سمية: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014، ص: 86.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### المطلب الثالث: التعويضات الالكترونية

تلعب التعويضات ومنها الرواتب والأجور أهمية بارزة في حياة الأفراد والمؤسسات، لها دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

ويعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المؤسسة من المواضيع الهامة التي لاقت ومازالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل العاملين خاصة مع التطورات التكنولوجية.

#### أولاً: نظام التعويضات الالكترونية<sup>1</sup>

إن أنظمة التعويضات الالكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة الأجور في المؤسسات، تقدم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة 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 والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك المتغيرات.

#### ثانياً: مهام نظم التعويضات

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصال الدفع ومنها ما يكون الكترونياً.

بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور.

#### ثالثاً: طرق تدعيم نظم الأجور

يمكن للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها:

- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل؛

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 86-87.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية؛
- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين كمنح الحوافز والمكافآت خاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المؤسسات 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 قادر على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه؛
- أتمة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الانترنت أو من خلال بوابة المؤسسة، ويقوم بحساب تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

---

### خلاصة

تقوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الاستيعاب والاستخدام الواعي ما يناسب التغيرات التكنولوجية فهي تسعى من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتشغيل المعلومات من خلال معالجتها ونقلها وإيصالها من حواسيب ومعدات حفظ واسترجاع ونقل إلكتروني سلكي ولاسلكي عبر وسائط الاتصال بكل أشكالها وأنواعها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإحداث التفاعل مع مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية.

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
	الإهداء
أ - د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية
11	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية
15	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية
17	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
18	المطلب الأول: التعريف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
19	المطلب الثاني: مكونات وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
22	المطلب الثالث: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
24	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
26	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
30	المطلب الثاني: الاتصالات والشبكات المعلوماتية
34	المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

41	المبحث الثاني: متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال
41	المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية
43	المطلب الثاني : آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية
46	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
50	المبحث الثالث: إسهامات التكنولوجيا في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
50	المطلب الأول: التوظيف والتكوين الإلكتروني
54	المطلب الثاني: تقييم الأداء إلكترونيا
56	المطلب الثالث: التعويضات الإلكترونية
58	الخلاصة
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر</b>	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
60	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول اتصالات الجزائر والتعريف بها
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
66	المطلب الثالث: أهم الإنجازات اتصالات الجزائر من 2003-2014
68	المبحث الثاني: واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر
68	المطلب الأول: الاتصالات الميدانية في اتصالات الجزائر
69	المطلب الثاني: واقع نظام المعلومات في وكالة اتصالات الجزائر
72	المطلب الثالث: أشكال نظام المعلوماتي المستخدم
73	المبحث الثالث: تأثير التكنولوجيا على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر
73	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
75	المطلب الثاني: تعميم استعمال الحاسوب

## الفهرس

77	المطلب الثالث: السياسات المنتهجة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر
79	المطلب الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية
80	الخلاصة
81	الخاتمة العامة
83	قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

1. قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
18	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	جدول (1-1)
37	أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت	الجدول (1-2)
70	الهاتف الثابت السلكي	الجدول (1-3)
70	أسعار الانترنت شخصي	الجدول (2-3)
70	أسعار الانترنت المنزلي أو العملي	جدول (3-3)

2. الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	الشكل (1-1)
07	الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية	الشكل (2-1)
14	مستويات الإدارة الإستراتيجية	الشكل (3-1)
20	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	الشكل (4-1)
29	وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الشكل (1-2)
62	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر DTT	الشكل (1-3)
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	الشكل (2-3)
64	هيكل الوكالة التجارية	الشكل (3-3)

## مقدمة عامة

### مقدمة عامة:

يوصف القرن الواحد والعشرين بأنها مرحلة التغير الجذري، التي تتضمن تحولات عميقة في مختلف المجالات: (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية)، نتيجة التغيرات التكنولوجية، وكذا الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة محليا ودوليا، كما أدت إلى إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم، وعلى أنماط تنظيم وإدارة المؤسسات، مما جعل المؤسسات تبحث عن طرق لتحقيق أرباح مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها، وكذا لكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا التطورات التكنولوجية، فإنها تحتاج إلى مستويات من الموارد البشرية مختلفة الكفاءات والمهارات.

لأن الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح والتنافسية للمؤسسات، باعتبارها المصدر الجوهرى لكل تفوق فإن عليها أن تهتم بها أكثر، خاصة إذا تعلق الأمر بكيفية إدارتها بشكل فعال، ذلك أن الإدارة التقليدية للموارد البشرية لم تعد كافية لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات، فمن خلال الدور الجديد الذي استدلها والمتمثل في البعد الاستراتيجي جعلها تتحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أصبحت تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات السريعة والمتغيرة في ظل بيئة متغيرة باستمرار، أين تجد المؤسسات نفسها أمام ضرورة البحث عن الحلول والبدائل الأكثر تطورا، وعلى هذا الأساس أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال البديل المفضل للمؤسسة لأنها تساعدها على امتلاك المعلومات الدقيقة، إضافة إلى التغيرات التي تجلبها تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى وظائف المؤسسة والتي تم تطبيقها على وظيفة إدارة الموارد البشرية، إذ تم إعداد عدة حلول تكنولوجية بوضع أنظمة معلوماتية وخلق ما يعرف بنظام معلومات الموارد البشرية وكذلك تحويل إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وعليه فمن الضروري استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالاستفادة من خدمات شبكات الأنترنت والانترنت والاكسترنات واستخدامها في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والعمل على تسخيرها لصالح الموارد البشرية من خلال التوظيف، التكوين، وتقييم الأداء... الإلكترونية.

ومنه فإن الإشكالية المطروحة تتمثل في السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن للتغيرات التكنولوجية أن تساهم في تحقيق أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية ؟

وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

## مقدمة عامة

- ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- ما المقصود بالتغيرات التكنولوجية؟
- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكيف بين التغيرات التكنولوجية والموارد البشرية؟
- كيف تؤثر مختلف تطبيقات التغيرات التكنولوجية على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

### فرضيات البحث:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة.
- يعتبر بناء نظام معلومات الموارد البشرية مهما جدا في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى الاستيعاب والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- لا تزال تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر محدودة.

### أسباب اختيار الموضوع:

- إن أسباب اختيار الموضوع تكمن في عدة أمور، أبرزها ما يلي:
- بحكم تخصصي في الإدارة وميالي إلى المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إذ تعتبر إدارتها وفق منظور إستراتيجي فعال يحتل مكانة كبيرة في الإدارة التنفيذية.
  - دراسة دور التغيرات التكنولوجية في تطوير إدارة الموارد البشرية.
  - الرغبة في معرفة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودور الأنظمة المعلوماتية في إدارة الموارد البشرية.
  - يعتبر هذا الموضوع حديث الساعة حيث نجد المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بتطبيق التكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية.

### الهدف من الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إبراز الدور المهم للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية.
- محاولة دراسة المواضيع التي تخص التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية.

## مقدمة عامة

- محاولة البحث على تطبيقات التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية من خلال نظام معلوماتي فعال وإدارة إلكترونية تعمل على إدارة الموارد البشرية.
- معرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة، لأنها عنصر أساسي في جعل المؤسسة تتجنب وقوع مواردها البشرية في مشاكل لتطبيقات التكنولوجيا المتطورة.
- محاولة التركيز على تحديد التطبيقات التكنولوجية المتطورة في إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من بناء كفاءات ومهارات.
- اعتبار الموضوع مرجعا نظريا وإداريا لكل إدارة ترغب في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية المتطورة.

### منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج التحليلي، إذ يعتبر من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع في:

**الجانب النظري:** تم استخدام المنهج التحليلي الذي يسمح بفهم مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من مواكبة العقبات التي تفرزها التغيرات التكنولوجية.

**الجانب التطبيقي:** تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر.

### أدوات الدراسة:

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي) بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية وبعض المسؤولين المصالح الأخرى.

## مقدمة عامة

### حدود الدراسة:

قمت بإنجاز هذا البحث ضمن حدود وأبعاد دراسية متماثلة فيما يلي:

لإنجاز هذا تمحورت الدراسة على استخدام مجموعة من المفاهيم أهمها: إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظام معلومات الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التكوين الإلكتروني وغيرها من المفاهيم.

### تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي.

في الجانب النظري يختص بعرض دراسة نظرية حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية وسيحتوي على فصلين سنتناول في الفصل الأول إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، وإلى أساسيات الإدارة الإستراتيجية، وإلى مختلف مفاهيم وعناصر ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فهو يرتكز على التعريف بمختلف التغيرات التكنولوجية منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإلى أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى النقاط الأساسية التي تتمثل في الانترنت، الانترنت والاكسترنات، وإلى أهم التطبيقات الأنظمة المعلوماتية في إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

وأخيرا الفصل الثالث وهو دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، ويضم مدخل تمهيدي مخصص للتعريف بالمؤسسة، ثم تطرق إلى عرض واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسة، ومحاولة تقييم تأثير التكنولوجيا على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

## قائمة المراجع

### الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، مصر، 2002.
2. إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية - مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2005.
3. بشير عباس العلاق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
5. خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، الطبعة الأولى.
6. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
7. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
9. سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
11. سمين أمين علي: المحاسبة عن رأس مال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأسمال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة، القاهرة، 2003.
12. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي، 2007.
13. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
14. صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
15. طارق طه: نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
16. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.

## قائمة المراجع

17. عامر إبراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الطبعة الخامسة، 2009.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
19. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1995.
20. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
21. عبد الله علي فرغلي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
22. علاء عبد الرزاق محمد السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
23. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
24. علي محمد ربابعة: إدارة المةارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
25. علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
26. فريد النجار: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
27. فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
28. فلاح حسن عداي: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
29. قوي بوحنيفة: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، الطبعة الأولى.
30. كمال عبد الحميد زيتوني: تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب نشر وتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
31. مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطعة الأولى، قطر، 2005.
32. محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
33. محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.

## قائمة المراجع

34. محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، الطبعة الأولى.
35. محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر، جامعة الاسكندرية، 2005.
36. محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
37. مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996.
38. مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2001.
39. مهندس محمد جمال الكفاني: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
40. نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- أطروحات الدكتوراه**
41. يحضية سملاي: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- المذكرات:**
42. بلحمري سمية: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014.
43. بوحسان سارة كتنة: الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
44. مهيل وسام : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2011-2012.
45. مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006.
46. بن شيخ كمال: دور التكنولوجيا الحديثة في استثمار كفاءات الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2013-2014.
- الملتقيات والمنشورات:**

## قائمة المراجع

---

### الملتقيات:

47. سعيد عيمر، التكوين الالكتروني واسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005.

### المنشورات:

48. علوطي لمين: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية، منشورات إلكترونية، معهد العلوم الاقتصادية، المدية.

# كلمة شكر وتقدير

يقول الله عزوجل " ولأن شكرتم لأزيدنكم "

انطلاقا من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى

الأستاذة بسدات كريمة المشرفة على هذه المذكرة والتي كانت لي خير معين في

الأوقات الصعبة ولم تبخل علي بنصائحها وتوجيهاتها

وأتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة الكرام والأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

ولا أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى عمال

مؤسسة اتصالات الجزائر مكان التبرص

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في

مسيرتي العلمية

## ملخص:

أصبح مهما اليوم عند الباحثين والمسيرين محاولة التعرف الدقيق على استخدامات التغيرات التكنولوجية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ذلك تجذ إدارة الموارد البشرية نفسها أمام عاتق مسؤولية كبيرة في تنمية إستراتيجياتها من شأنها لمواجهة تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وطرق استخدامها بالأخص الانترنت، الانترنت والإكسترنات وضرورة إحداث توازن بين التطورات التكنولوجية وأداء الموارد البشرية وما يساعد على ذلك وجود نظام معلومات وإدارة إلكترونية تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاح:** الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الإدارة الإلكترونية.

## Résumé:

Il est devenu interessant aujourd'hui chez les chercheurs est les gestionnaires, la tentative de savoir les utilisations des changements technologiques dans la gestion stratégique des ressources humaines, car la gestion des ressources humaines se trouve elle meme devant une grande responsabilité de developper sa stratégie en face du defit de la technologie de l'informatique et la communication et les méthodes d'utilisation en particulier l' internet et extranet et la nécessité de créer un équilibre entre les changements technologiques et la fonctionnalité des ressources humaines Ce qui aide cet équilibre , c'est le système d'information et la gestion électronique, adoptée par la Stratégie de gestion des ressources humaines.