

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير إستراتيجي دولي

عنوان المذكرة:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إياارة الموارد البشرية دراسة حالة: مديرية الحماية المدنية مستغانم

إعداد الطالب:

- صالح عبداللطيف

تحت إشراف الأستاذة:

- قوبع خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة مستغانم

رئيسا

أستاذة مساعد "ب"

أ/سليمان عائشة

جامعة مستغانم

مقررا

أستاذة مساعد "ب"

أ/قوبع خيرة

جامعة مستغانم

مناقشا

أستاذة مساعد "ب"

أ/بن حليلة سليمة

السنة الجامعية: 2014/2013

الإستبيان الموجه إلى الموظفين

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: تسيير إستراتيجي دولي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، سيدي(سيديتي) تحية طيبة وبعد، أرجو منكم الإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، علما أن هدفها هو معرفة مكانة تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإدارة الموارد البشرية لدى مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم، إن هذا الاستبيان صُمم لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات والاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرتنا. إن المعلومات التي نحصل عليها سوف تحاط بالسرية التامة؛
شكرا على التفهم مسبقاً، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

أسئلة الاستبيان:

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة.

I. جزء خاص للتعريف بالموظف:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. المؤهل الدراسي:
- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي معهد

4. ما هي علاقتك برئيسك؟

- إشراف سلطة فقط سلطة و مسؤولية

5. ما هي العلاقة التي تجمعك بزمالكك؟

- متوترة عادية طيبة طيبة جدا
- نعم لا

II. الجزء الخاص بإدارة الموارد البشرية ووظائفها.

أ- الأسئلة متعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ما هي العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية؟.

- عوامل اقتصادية عوامل سياسية عوامل قانونية
- عوامل اجتماعية عوامل تكنولوجية

ب- الأسئلة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية.

1. هل تنتهج مؤسستكم سياسة استقطاب العاملين؟.

نعم لا

2. ما هي العوامل التي تجعل أدائك إيجابياً؟.

الترقية الأجر العلاوات المكافآت

III. الجزء الخاص بواقع عملية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية لدى مديرية الحماية

المدنية بمستغانم.

1. كيف تقيم مستوى التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال المعتمدة في مديرية الحماية المدنية بمستغانم؟.

متطورة متوسطة سيئة

2. هل توافق على مضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مديرية الحماية المدنية

بمستغانم؟.

موافق معارض غير مهتم

3. هل العمل باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال؟

جيد حسن سيء

4. هل تعتقد أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال على مديرية الحماية المدنية بمستغانم

سيؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية ؟

5. اختر من بين هذه التكنولوجيا المعلوماتية الأكثر استعمالا في مجال تسيير الموارد البشرية داخل مديرية الحماية

المدنية بمستغانم ؟

الأنترنت الأنترنت ولا واحدة

6. هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني؟

نعم لا

7. هل تلجأ مديرية الحماية المدنية بمستغانم في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت؟

نعم لا

8. هل وفرت مديرية الحماية المدنية بمستغانم تكوينا لمستخدميها في مجال استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات

والاتصال؟ نعم لا

9. إذا كانت الإجابة "نعم"، هل التكوين الذي وفرته لك يعتبر تكويناً؟

مقبول جيد غير كافي

10. هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني؟

نعم لا

11. هل تشكل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال خطرا على وظيفتك ؟

نعم لا

12. هل استطعت باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال أن تثبت مكانتك داخل مديرية الحماية

المدنية بمستغاثم بشكل ؟ كبير متوسط

11. هل تعتقد أن إستعمال الاتصالات الالكترونية تسمح لك بتنمية مهاراتك و معارفك فردية؟

نعم لا

12. هل أدى إستخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال إلى تمكين العاملين من معلومات الموارد

البشرية وسهولة الوصول إليها؟ نعم لا

13. ما هي مزايا طرق الاتصالات الالكترونية الجديدة مقارنة بطرق الاتصالات التقليدية؟

الدقة الاتصال المباشر الجودة
الأمن سهولة الإستعمال السرعة

14. هل أدى إدخال نظام معلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية لدى مديرية الحماية المدنية بمستغاثم إلى

تحسين المردودية ؟

15. هل تعتبر أن التطبيقات المعلوماتية المثبتة على جهاز الحاسوب كافية لتغطية إحتياجاتك بطريقة ؟

جيدة كافية تتطلب التحسين

16. هل ترى أن إستخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية داخل مديرية الحماية

المدنية بمستغاثم يسهل العمل بشكل ؟

كبير متوسط ضعيف

17. هل تؤدي الأعطاب في الأجهزة المعلوماتية إلى الإخلال بإدارة الموارد البشرية بشكل؟

كبير متوسط ضعيف

قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
29	(2-1)	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
58	(1-2)	نموذج لقاعدة البيانات الإرتباطية
87	(1-3)	توزيع العينة حسب السن
88	(2-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (البيانات الشخصية)
89	(3-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (البيانات الشخصية)
89	(4-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (1)
90	(5-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (2)
90	(6-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (3)
91	(7-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (4)
92	(8-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (5)
92	(9-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (6)
93	(10-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (7)
93	(11-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (8)
94	(12-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (9)
95	(13-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (10)
96	(14-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (11)
96	(15-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (12)
97	(16-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (13)
88	(17-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (14).
98	(18-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (15)
99	(19-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (16)
99	(20-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (17)

100	(21-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (18)
101	(22-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (19)
101	(23-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (20)
102	(24-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (21)
102	(25-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (22)
101	(26-3)	إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (22)

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم	عنوان الشكل
20	(1-1)	بعض أنواع المعلومات الخارجية
23	(2-1)	النموذج العام للاتصال
43	(3-1)	عناصر نظام تقييم الأداء
60	(1-2)	بناء تسيير الموارد البشرية باعتماد عدة نماذج
62	(2-2)	تمثيل لسيرورة الإدارة للموظائف والكفاءات
66	(3-2)	مساهمات التكنولوجيا الجديدة والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
83	(1-3)	الهيكل التنظيمي للمديرية العمدة للحماية المدنية

مقدمة الفصل الأول:

إن المتتبع لتاريخ البشرية يجد أنها مرت بعدة ثورات ولعل آخرها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم و أصبح جديد اليوم قديم الغد، ففي خضم هذا الزخم الهائل من تراكم المعرفة ووسائل الحصول عليها وتداولها، أصبحت المعلومة هي المورد الأكثر أهمية مقارنة مع بقية الموارد الكلاسيكية، كما أن المعلومة قد تريح العدو في المعركة كذلك في الاقتصاد، لذلك أصبح الاهتمام بالمعلومة المستوفية الشروط الشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر سمته الأساسية هي المعلوماتية بالاصافة إلى أن إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدث ثورة جديدة غيرت المفاهيم وجعلت لنفسها المكان الإستراتيجي داخل المؤسسة، وذلك من خلال التأثير على جميع وظائفها بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية. ومن المتعارف عليه أن الإنسان هو أساس وغاية هذا الوجود، واليد العاملة في المؤسسة هي المحرك لدواليبها، فإذا كانت هذه الأخيرة ثابتة وجامدة، فبمجرد إضافة العنصر البشري يثبت فيها النشاط والتطور، وإذا كانت المؤسسة تمتلك قدرات وطاقات بشرية متميزة فسوف تحقق السبق والميزة التنافسية، وخاصة ونحن أمام تحديات جديدة لعل أشهرها الخصوصية، العولمة، وإدارة الجودة الشاملة، وعليه سنتناول في هذا الفصل مايلي:

- تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
- نشأة وتعريف إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها .

المبحث الأول: عموميات حول تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

قبل التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، سنحاول ولو بإيجاز التعرف على أهم المصطلحات وذلك بتناول كل مصطلح على حدى رغم ارتباطها ببعضها، أي محاولة معرفة ماهية : التكنولوجيا، المعلومات، الاتصال.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

الفرع الاول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا

أ- مفهوم التكنولوجيا: اشتقت كلمة تكنولوجيا (Technology) والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية (Techne) وتعني مهارة أو حرفة أو صنعة، والكلمة (logoy) وتعني علما أو فنا، أو دراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصنعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة¹.

ب- تعريف التكنولوجيا : تتعدد تعاريف التكنولوجيا وتختلف باختلاف الزمان والمكان، وكذا اختلاف الشخص أو الهيئة القائمة بالتعريف، وعليه سنحاول إدراج التعاريف التالية :

إذا رجعنا إلى القواميس فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم²، وهذا ما يشير له محمد عواطف في تعريفه " المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والإتصال، ملائمة الإنتاج، السلع والخدمات، ويضيف في تحليله لمفهوم التكنولوجيا على أنها لا تعني فقط بوصف العمليات الصناعية ولكنها تتبع تطوراتها، معنى ذلك أن التكنولوجيا تكشف عن أسلوب الإنسان في التعامل مع الطبيعة والتي من خلالها يدعم استمرار حياته³.

وهناك من يعرفها بأنها " هي الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الإدارية بأساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع " ⁴، وهنا نلاحظ أن التعريفين يركزان على أن التكنولوجيا هي المعرفة العلمية المنظمة .

في حين يعرفها مذكور على أنها " فن الإنتاج، أي العمليات المادية اللازمة له وتطلق على المبادئ العملية والمخترعات التي يستفيد منها الإنسان في تطوير الجهود الصناعي، فتشمل مصادر القوة والعمليات الصناعية، ما يمكن أن يطرأ عليها من تحسين وسائل الإنتاج، باختصار كل ما يفيد الإنتاج ويرفع من شأن السلع والخدمات ⁵.
ونلاحظ هنا أنه ربط التكنولوجيا مباشرة بالعمل الصناعي المادي والإنتاج السلعي وهذا خدمة للإنسان إذ تمده بالسلع والخدمات.

تأسيسا على كل ما سبق يمكن القول بأن التكنولوجيا هي علم الصناعة الذي لا يشمل فقط على العتاد

¹ محمد محمود الحيلة : تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص20 .

² عبد الحميد بهجت فايد : إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، مصر، 1997 ص 80.

³ محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1995 ص 484.

⁴ جمال أبو شنب : العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999 ، ص28.

⁵ إبراهيم مذكور : معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص 176.

والتجهيزات والتقنيات التي يستخدمها الإنسان خدمة لحاجاته ورغباته، بل تحتوي حتى على التنظيم والإدارة وممارسة عملية العمل والقيادة.

وتعرف التكنولوجيا كذلك على أنها " مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة " ¹ وعموما لا تخرج التكنولوجيا عن معاني ثلاثة هي :

- التكنولوجيا كعمليات (Processes) وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية * أو أي معرفة منظمة لأجل مهمات، أو أغراض عملية .

- التكنولوجيا كنواتج (Products): وتعني الأدوات والأجهزة، والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية .

- التكنولوجيا كعملية ونواتج: وتشير إلى هذا المعنى، أو تستعمل به عندما يشار إليها معا مثل تقنيات ** الحاسوب .

ج- أنواع التكنولوجيا : يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة معايير منها مايلي:²

1- على أساس درجة التحكم، نجد هناك:

1-1 - التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبير جدا .

1-2 - تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي تكنولوجيا تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

2- على أساس موضوعها :

1-2 - تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكون له.

2-2 - تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة .

2-3 - تكنولوجيا التسيير : وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين ...إلخ).

2-4 - تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب

2-5 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها تزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبتث المعلومات.

الفرع الثاني: مفاهيم عامة حول المعلومات: أصبحت المعلومات موردا جوهريا في العصر الحالي، فإذا أرادت

المؤسسة التفوق فعلية أن تكون السبابة في الحصول على المعلومات، ولكي تقوم هذه الأخيرة

بدورها يجب أن تتوفر على بعض الخصائص والمميزات .

¹ محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 83 .
* العلم : تنظيم معرفي يستهدف الوقوف على الحقائق الخاصة بطابع الأشياء والعلاقات الثابتة بين الموضوعات التي تنتمي إلى مجال دراسي محدد.

** التقنية : مجموع التطبيقات العلمية لإنتاج السلع والخدمات .

² عبد الحميد بهجت فايد: مرجع سابق، ص 83.

أ- ماهية وخصائص المعلومات.

1- ماهية المعلومات : يذهب يوزوا (الباحث الصيني) إلى أن مفهوم المعلومات له أكثر من ثلاثمائة تعريف وهو يعود اشتقاقا إلى المصطلح اللاتيني Informatio ويعني عملية توصيل أو شيء يتم توصيله، ويرى البعض أن المعلومات كالجاذبية والكهرباء لا نستطيع وصفها بدقة، ولكننا نعرف كيف تعمل وندرك أثرها¹ وعليه يمكن إعطاء التعاريف التالية للمعلومات :

تعرف المعلومة على أنها " اختلاف ينتج اختلاف آخر، هذه الأخيرة تنتقل وتعرض لعدة تغيرات متتالية لتكون الفكرة " ²، كما تعرف المعلومة على أنها "العلاقة التي تجمع بين المعنى والمعنى " ³، كما تعرف كذلك على أنها " خبر أو علاقة حدث ما بخطاب معين " ⁴ ، أما باتيرون فيعرفها " المعلومة عنصر أو نظام يمكن أن ينقل بواسطة إشارة أو مجموعة من الإشارات " ⁵.

ويمكن تعريف المعلومة من خلال استخداماتها كأحد العناصر الإنتاجية، أو أدوارها فهي تلعب ثلاثة أدوار أساسية، فهي مصدر للمعرفة، وسيلة اتصال، وسند لإتخاذ القرارات، وتتميز بخاصية الاستمرار والانقطاع، وتمثل عملية الرقمنة في تحويل المعلومة المستمرة (القياسية) إلى معلومة رقمية، كما أنها تؤثر في ردود أفعال من يستقبلها .

2- خصائص المعلومات: لكي نستطيع الحكم على جودة المعلومة يجب أن تتوفر على الخصائص التالية: ⁶

- التوقيت / التابع (Timing/ Frequency).
 - الدقة : فيجب أن تخلو المعلومات من الأخطاء وأن يكون التوقيت مضبوطا ومناسبا .
 - الصلاحية: أي أن تخدم المعلومات الغرض الذي أعدت من أجله.
 - الوضوح : واضحة وخالية من الغموض وسهل فهمها .
 - الشمول : تغطي كافة احتياجات المستفيدين .
 - إمكانية الوصول : أي سهولة وسرعة الحصول عليها .
 - فاعلية التكلفة: أي إن تكلفة الحصول على المعلومات لا تمثل عبئا ماليا يقارن بالمنفعة .
- ب- أنواع المعلومات : تنقسم المعلومات إلى عدة أنواع، داخلية، خارجية، رسمية ، وغير رسمية.
- المعلومات الداخلية⁷: وتتمثل في المعلومة الخاصة بنشاط المؤسسة المتولدة عن العمليات التي تقوم بها مثل : رقم الأعمال ، كمية الإنتاج ، التكاليف ، الأفراد إلخ.
- المعلومات الخارجية¹: هي معلومات تأتي من الخارج وتكون متعلقة بالمحيط مثل : معلومات حول الزبائن ،

¹ أحمد أنور بدر: الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، القاهرة، ص 17، 18 .

²Mélèse .J :Approche systémique des organisations , ed . organisations 1990,p15.

³Peauccelle JL : Informatique ,ed gestion1986, p 89.

⁴sans auteur : le management de l'information , ed adbs mars 1994 ,p5.

⁵Patteyron .E.A.:le management de l'information ,ed .organisations 1996 , p 6.

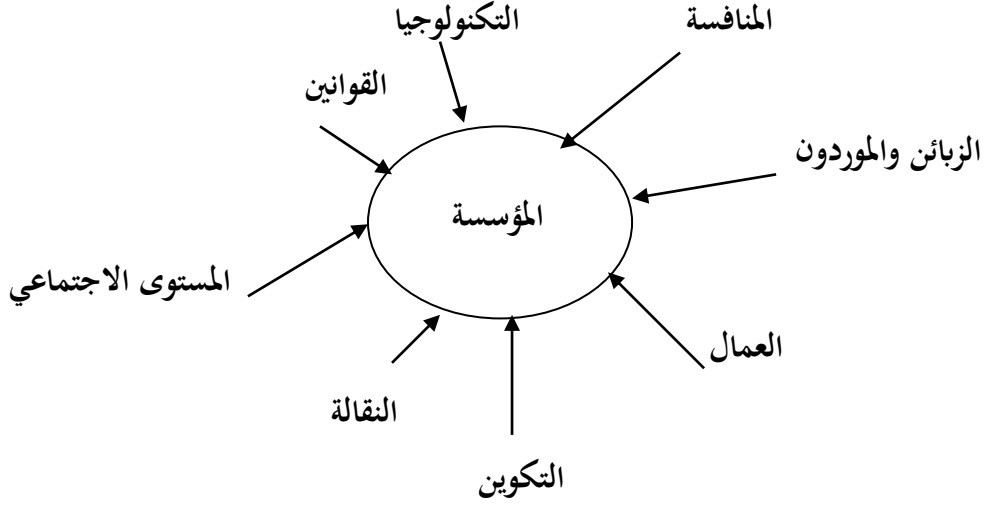
⁶ ضياء احمد القاضي وآخرون : إحصاء ونظم معلومات ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، 1998 ، ص 266 .

⁷ - Mélèse J:op.cit .p1.

¹ Duffy et Allouche : les annales du management tome 2 ,ed econmica 1992,p1118.

الموردين ، المنافسين ، القوانين ... إلخ والشكل التالي يبين لنا بعض منها:

الشكل رقم (1-1) بعض أنواع المعلومات الخارجية



المصدر: Mélésej ; op. cit p32

- المعلومات الرسمية¹: تشكل المعلومات الرسمية الجزء الأكبر من المعلومات المتداولة في المؤسسة فهي محددة من قبل الإدارة وتتمتع بمميزات أهمها : مؤرخة وتتبع قنوات أو طرق محددة مسبقا .
 - المعلومات غير الرسمية²: وهي عكس الرسمية في خصائصها ، فهي غير محدودة وتتبع طرقا غير معروفة ،إنها تنتقل من عامل إلى آخر بطرق مباشرة وتعتبر الإشاعات من بين هذه المعلومات .
- والجدول التالي يوضح أهم أنواع المعلومات الموجودة في المؤسسة.

جدول رقم(1-1):أنواع المعلومات في المؤسسة

أمثلة	أنواع المعلومات	أسس تصنيف المعلومات
- تاريخ الميلاد، عدد الأطفال	- معلومة دائمة، مؤقتة	- مدة حياة المعلومة
- النتيجة المحاسبية، تغيرات العملة الصعبة	- داخلية ، خارجية	- مصدر المعلومة
- إعلان للعمال	- رسمية، المرسل، أو المستقبل	- محددة من قبل المؤسسة
- اتصالات أفقية غير محددة من طرف الإدارة	- معروفان. غير رسمية المرسل والمستقبل غير معروفان	- وغير محدد.
- اقتراحات عمالية، الأوامر	- صاعدة، نازلة	- اتجاه تنقل المعلومات

المصدر : Patteyron .op.cit.p12

¹ Duffy et Allouche : o.p .cit , p 1119.

² Duffy et Allouche : o.p .cit , p 1119.

الفرع الثالث: مفاهيم عامة حول الإتصال

أ- مفهوم وأنواع الإتصال

1- المفهوم : هناك عدة تعاريف نذكر منها:

-الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الآخر¹، " الإتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي العادة، أو سلوك المستقبل"²، " العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك "³، " ظاهرة إجتماعية حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طريقي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة"⁴.

- " عملية نقل الآراء والأفكار من شخص إلى آخر - أو داخل شخص واحد - بغرض خلق الفهم اللازم في تفكير الشخص الذي يتلقى التبليغ "⁵.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نلاحظ بأنها تتمحور حول المكونات الأساسية للإتصال وهي عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه، عن طريق وسيلة معينة مع إنتظار تغذية عكسية مرتدة في بيئة معينة .

2-أنواع الإتصال : بشكل عام يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية :

1-الاتصال الذاتي : يحدث داخل الفرد،وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا.

2-الاتصال الشخصي : ويتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأشخاص والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب .

3-الاتصال المجتمعي : ويتم هذا النوع بين شخص ومجموعة محددة بشكل مباشر .

4-الاتصال الإداري :ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى⁶.

ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما :⁷

- اتصالات رسمية : ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات الرسمية على هذا النحو يمكن أن تسير في الإتجاهات الآتية :

أولا : اتصالات رأسية وتنقسم الاتصالات الرأسية إلى نوعين : الاتصال الهابط والصاعد .

ثانيا : اتصالات أفقية ، تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم.

¹ أحمد ماهر : كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص24.

² HENRI MAHEDE de BOISLANDELLE : dictionnaire de gestion , economica , édition ,Paris France ,1998, p67

³ عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص369.

⁴ سعيد يس عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وابدسير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر 2000، ص 30.

⁵ عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص200 .

⁶ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص365.

⁷ محمد مصطفى احمد: العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص105، 108(بتصرف).

- الاتصالات غير الرسمية : تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال،ومن أمثلتها، ما يدور بين زملاء العمل، ما ينقل بين الرؤساء والمرؤوسين، والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغالشحنات الانفعالية .

ب- مستويات واتجاهات الاتصال

1- **الاتصال الصاعد** : يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي ،ويكون هذا الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية مرفوعة إلى القادة أو الإدارة العليا .¹

يواجه هذا الاتصال عددا من المعوقات من بينها :

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا .
- تحريف أو تشويه المعلومات أثناء نقلها إلى أعلى .
- اتجاهات وتقييم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين .
- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين .
- عزلة الرؤساء .

2- **الاتصال النازل أو الهابط** : وهو اتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى². وفي واقع الحال نجد هذا النوع الأكثر شيوعا وخاصة عندنا نحن في العالم الثالث، ويكون في شكل قرارات، أوامر، تعليمات،... إلخ إلى المرؤوسين أو إلى قاعدة الهرم، ومن معوقاته :

- كثرة المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة .
- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا .
- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل(المرؤوس).
- البطء وعدم الفعالية، وخاصة إذا كانت القرارات إستراتيجية .
- نوع الرسالة أو الوسيلة التي يعتمد عليها الرئيس قد تكون غير مفهومة من طرف المستقبل(المرؤوسين).

3- **الاتصال الأفقي** : ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية، التي تقع في نفس المستوى الإداري أو الوظيفي، ويتم في غالب الأحيان بتبادل الزيارات، الاجتماعات اللقاءات، العلاقات الشخصية، والسلوكيات المختلفة

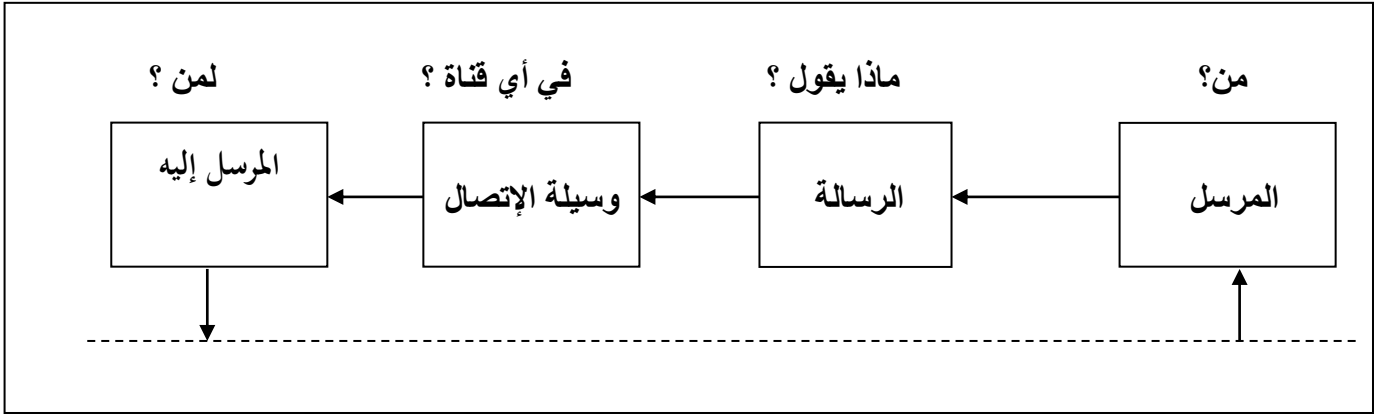
ج- عناصر عملية الاتصال

بصفة عامة يمكن التعبير عن عناصر عملية الاتصال في شكل نموذج عام، وذلك بالإجابة على عدة أسئلة وهي من يقوم بالاتصال، وماذا يريد أن يقوله وماهي الطرق الملائمة للاتصال ومن هو الشخص الذي سيتم الإتصال به، والشكل التالي يوضح ذلك.

¹ سعيد يسين عامر، مرجع سابق، ص61.

² هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية،الدار الجامعية للنشر،مصر،2000، ص375.

الشكل رقم(1-2): النموذج العام للاتصال



المصدر : محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 226.

ويتكون نموذج الاتصال من أربعة عناصر رئيسية¹:

- المرسل : وهو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه .
- الرسالة : وهي مجموعة المعاني المطلوب إرسالها أو تسليمها للمرسل إليه.
- المرسل إليه : وهو متلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن تصل إليه .
- الوسيلة²: هناك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبصرية تستخدم في عملية الاتصال فيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهي تشمل المقابلات الشخصية والاتصال الهاتفية والمقابلات الجماعية أما الوسائل الكتابية فتشمل التقارير، المذكرات والأوامر والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البصرية.

المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات

الفرع الأول : نظام المعلومات: قبل التطرق لنظام المعلومات سنقوم بالتطرق للنظام، أما عن المعلومات فقد تناولناها في المطلب الأول، فماذا نعني بالنظام؟

- يعرف النظام بأنه " تفاعل منظم، مكوناته الأساسية هي الانسان والآلة والوثائق (الطرق المنظمة) المطلوبة لغرض أو هدف معين مرتبطة بعضها ببعض بروابط الاتصال وغالبا ما تكون على شكل شبكة " ³، ويعرف كذلك على أنه " مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها وتشكل هيكل منظم يهدف إلى أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف؛ فالنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعى بمكونات النظام التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب والشاشات خطوط الاتصال، أدوات الكتابة والطباعة، أو مكونات معنوية مثل البرامج والملفات والانظمة والقوانين والتعليمات، والعلاقات هي كل ما يعمل على ربط مكونات

¹ محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص226 .

² صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط10، الإسكندرية، 2003، ص443.

³ مفتاح محمد دياب: مرجع سابق، ص140- 155 (بتصرف).

النظام مع بعضها بحيث تشكل هذه العناصر منظومة ناجحة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف¹.
أ- ماهية نظام المعلومات: تعددت تعريف نظام المعلومات، نذكر منها ذلك التعريف الذي يرى بأن نظام المعلومات عبارة عن " مجموعة من الموارد التي تسمح بالقيام بعمليات: التحصيل، التخزين، المعالجة، وإرسال المعلومات، مما يسمح بمراقبة عمل المؤسسة"².

في حين يعرفه البعض الآخر كمايلي: " مجموعة من العناصر، التي تسمح بإيصال المعلومة اللازمة للعامل في الوقت المناسب حتى يستطيع أداء مهامه"³ بينما يعرف أيضا على أنه " مجموعة منظمة من الموارد: المادية، البرمجيات، الأفراد، البيانات، العمليات والتي تسمح باستقبال، معالجة وتخزين وبتث المعلومات (في شكل بيانات، نصوص، صور، صوت... إلخ) في المؤسسة"⁴.

ويلعب نظام المعلومات دورين أساسيين هما :⁵

- دور وصفي: حيث يعطي لنا نظرة دقيقة عن وضعية المؤسسة مثل ميزانية المؤسسة .

- دور المعالجة ودوران المعلومات التنظيمية : مثل إرسال الأوامر، وتوحيد طريقة العمل ... إلخ. ويقوم بإنتاج

المعلومات من أجل مساعدة الأفراد في أداء المهام التشغيلية التسييرية واتخاذ القرارات .

ب- أنواع نظم المعلومات: من أهم خصائص مدخل النظم في المؤسسة، أنه يسمح لنا بوصف النظام بعدة طرق

فيمكن اتباع نموذج منطقي للنظم حسب تدفق الموارد، الأموال، الخدمات، المستويات الإدارية، المدخل المختلفة

لإتخاذ القرار أو تقسيم المؤسسة إلى نظم فرعية حسب وظائفها، وهذا المدخل الأخير هو الأكثر تأييد من بين

المدخل السابقة الذكر؛ وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم أو إعطاء أنواع نظم المعلومات الوظيفية .

1- نظام معلومات الإنتاج : تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في

شكل سلع وخدمات⁶؛ ويتطلب هذا النظام إستخدام تكنولوجيا الإلكترونيات التماثلية والرقمية والمعلوماتية.

يرافق وظيفة الانتاج نظامان فرعيان للمعلومات هما : نظام معلومات تخطيط وتوجيه الإنتاج ونظام معلومات

الهندسة الصناعية الذي يتضمن معلومات حول تصميم المنتجات وتطويرها، أنظمة الإنتاج المناولة، النقل،

والألية .

2- نظام معلومات التسويق : يرافق هذا النظام بتخزين ومعالجة المعلومات وتقديم التقارير المتعلقة بتلقي الطلبات

وتخطيط المبيعات ودراسة السوق للتعرف إلى الوضع التنافسي للمؤسسة ودراسة رغبات وأذواق المستهلكين والترويج

للمنتجات؛ وبذلك فإن نظام معلومات التسويق هو عبارة عن مجموعة من العناصر مثل الأفراد المعدات، والإجراءات

¹ Encyclopedie de la gestion,op,cit,p1173

²Ernes groupe: systeme d'information et perspective de management,ed, masson ,1994,p104.

³ Sornet .J: Information et système de gestion,ed ,technique plus,1996 ,p90.

⁴ Henri Mahé : Op, cit, P 432 .

⁵Patrick romagni: l'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management LPM, France,1998, P96 .

⁶ - سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص388.

لتجميع وتخزين وتحليل وتقديم المعلومات في الوقت المناسب من أجل القيام بعمليات تخطيط وتنفيذ المبيعات؛ ويتكون نظام المعلومات التسويقي من :

- قواعد البيانات مشكلة من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وبمحيط المؤسسة .
- معلومات متعلقة بالاستراتيجية التجارية للمؤسسة .
- أدوات المعالجة والتحليل .
- نماذج التوقعات .

يعتبر الترصد (feille) جوهر نظام المعلومات التسويقي الذي يضم بدوره أنظمة معلومات فرعية لكل من الترصد التنافسي، التجاري، التكنولوجي، الإجتماعي .

3- نظام معلومات الأفراد (الموارد البشرية) : يقوم نظام معلومات الأفراد بتخزين ومعالجة البيانات اللازمة لعمليات تخطيط وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير العنصر البشري في المؤسسة والمحافظة عليه . وبالتالي فهناك مجموعة من الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد ويعمل على مساعدتها في آدائها وهي : تحديد الاحتياجات من العاملين، تأمينهم إستخدامهم، المحافظة عليهم، وتطوير مهاراتهم . كما يقوم المسؤول عن نظام المعلومات للموارد البشرية بتنفيذ المهام التالية:¹

- وضع طرق جديدة لتسيير الأفراد .
- السهر على وضع التطبيقات المعلوماتية .
- تأمين الاتصال مع مصلحة أو مديرية المعلوماتية .
- تحسين نوعية وأمن البيانات المتعلقة بالأفراد .
- تكوين ومساعدة المستخدمين للبرمجيات .
- المشاركة في تصميم التطبيقات المعلوماتية .
- تسيير مشاريع الأتمة لصالح مديرية الموارد البشرية .
- تحضير المخطط الشامل للمعلوماتية .

4- نظام معلومات التمويل : يقوم هذا النظام بتسجيل ومعالجة البيانات المالية التي تتعلق بأصول وخصوم المؤسسة، ويستخدم بيانات تضم المعلومات الأخرى ؛ كما يقوم هذا النظام بالاعتماد على مخرجات الأنظمة الوظيفية الأخرى في تحديد الاحتياجات المالية وله عدة أنظمة فرعية أشهرها ² أنظمة معالجة الطلبات، أنظمة مراقبة المخزونات، أنظمة تسيير حسابات الزبائن والموردين، أنظمة إدارة الأجور، وأنظمة دفتر الأستاذ؛ تكون هذه الأنظمة عادة مرتبطة فيما بينها ³. عند جمع كل هذه الأنظمة يشكل لنا نظام المعلومات الإداري .

ج- علاقة أنظمة المعلومات بالمؤسسة:

¹Patrik Gilbert: la gestion des ressources humaines, editions, d'organisation, France, 1999, P730.

² Benoit Aubert : op,Cit , P38

³ سونيا محمد البكري: نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 376-413(بتصرف) .

1- دور نظم المعلومات في المؤسسة: لقد كانت أولى نظم المعلومات التي قدمت في 1950 نظماً تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلى هذا النوع في 1970 نظم المعلومات لمستوى الإدارة وفي الثمانينيات 1980 قدمت نظم معلومات المستوى الاستراتيجي،¹ أما اليوم فإننا نسعى إلى نظام الإدارة وفي الثمانينيات 1980 قدمت نظم معلومات المستوى الاستراتيجي،² أما اليوم فإننا نسعى إلى نظام معلومات مندمج وقابل للتطور من خلال الإستثمار في البرمجيات وتوقع إحتياجات نظام المعلومات. إن نظم المعلومات اليوم تلعب دوراً حيوياً واستراتيجياً وذلك من خلال القيام بثلاثة أنشطة أو محاور رئيسية :³

– **المحور الأول :** الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة .

– **المحور الثاني :** الاستثمار في الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة .

– **المحور الثالث :** الاستثمار في نظم الاتصال وتكنولوجيا الحصول على البيانات وتحليلها واستخلاص المؤشرات منها، وكذلك في الشبكات المعلوماتية ووسائل نقل وتبادل المعرف والخبرات .

2- الرقابة الإدارية على أمن النظام المعلوماتي : يمكن التغلب على معظم مخالفات الحواسيب من خلال التخطيط الإداري الجيد لأمن النظام الذي يعمل على تحقيق أقصى منافع ممكنة ، وينبغي أن يتضمن التخطيط والرقابة الإدارية على أمن النظام مايلي :

– تحديد الأهداف التي تعتبر بمثابة معايير تقييم أمن النظام فيما بعد وتمثل هذه الاهداف في حماية التجهيزات والبرامج البيئة ومخالفات الحواسيب.

– تقدير الإحتمالات والتكاليف المرتبطة لمخاطر أمن التشغيل (تشغيل البيانات) حيث تسهم هذه التقديرات في إختيار الإجراءات الملائمة لأمن النظام .

– إعداد خطة تضمن مستوى مقبول من الأمن وبتكلفة معقولة ، وتصف هذه الخطة كافة الإجراءات الرقابية التي سيتم تطبيقها وأهداف هذه الإجراءات .

– الإستنجاد بالوسائل التقنية مثل حوائط النار (par feu)...إلخ.

– تحديد المسؤوليات والمسؤولون عن أمن النظام

– إختبار إجراءات الرقابة على أمن النظام ، وذلك للتحقق من مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها الموجودة حيث

أن هذا الإختيار يؤكد على تحديد المسؤوليات بفهم الإجراءات وتنفيذها بتوظيف الأساليب الرقابية بصورة ملائمة.

الفرع الثاني : علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات : تكنولوجيا المعلومات؛ تمثل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات، وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستخدمين على الاساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن إنجاز هذه المهمة على النحو

¹ سونيا محمد البكري: المرجع نفسه، ص27.

² سونيا محمد البكري: المرجع نفسه، ص27.

³ حسن أحمد الخضيرى: اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص62 .

المطلوب خاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات¹.

أ- مفهوم تكنولوجيا المعلومات: يقصد بتكنولوجيا المعلومات " مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سويا من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة " ² وهو بذلك يركز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات .

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية* على النحو التالي: " تشمل تكنولوجيا المعلومات مجموعة من التكنولوجيات، التي تسمح بجمع، تخزين، نقل ومعالجة المعلومات في شكل صور، أصوات وبيانات؛ وهي تشمل الإلكترونيك الدقيقة، علم البعديات الإلكترونية والتكنولوجيات الملحقه " .

في حين نجد تعريفا آخر يقدمها بطريقة أكثر تفصيلا " تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني إقتصادي جديد، تؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الإقتصاد، يعتمد على مجموعة مترابطة من الإكتشافات المعمقة في ميدان الحواسيب، الإلكترونيك هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والإتصالات البعدية . مما سمح من تخفيض تكاليف التخزين، المعالجة ، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جدا " ³.

وأهم مايمكن ملاحظته على التعريفين هو نظرتهما الكلية لتكنولوجيا المعلومات، ولقد زاد التعريف الأخير ذكر أهم خاصية من خصائص هذه التكنولوجية الا وهي الإنخفاض الدائم في الأسعار.

ب- أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال : تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في تحديث وتطوير إدارة الأعمال، خلق وظائف جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل، ويمكن ملاحظة هذا من خلال ⁴.

- 1- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية .
- 2- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الاداري بين مختلف الإدارات .
- 3- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم .
- 4- تساعد على تقليص حجم التنظيمات .
- 5- تساعد على تحقيق رقابة فعّالة في العمليات التشغيلية.

الفرع الثالث : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات: سمحت خاصية المعلومات بتعدد إستعمالات وتطبيقات

تكنولوجيا المعلومات، فمست جميع المجالات وستعرض فيما يلي إلى تطبيقات في مجالي التسيير والصناعة .

1- الآلات الموجهة رقميا (Les machines à commande numérique) ¹ : هي

¹ سناء عبد الكيم الخناق: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتنقي الدولي: المعرفة الركييزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005، ص.236
² سناء عبد الكريم الخناق، المرجع نفسه ، ص 237-238.

Organisation de copération et developpement Economique.*

³ - Freemanet et Soete: Technologie d'information et domaines de croissance, EDOCDE , 1989 P148

⁴ سناء عبد الكريم الخناق: مرجع سابق، ص238.

أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين إرتبطت نهائيا بالإلكترونيك .

2 - الآلية : (La robotique)¹ : لقد عاش الرجل الآلي منذ أمد في محيلة الإنسان فكان يتصوره صورة طبق الاصل عنه غير أنه يقوم بكل الأعمال التي يقوم بها الإنسان، وأتى هذا المنتظر فلم يكن كما تصور، لكنه آلة لاتستطيع القيام إلا ببعض الحركات البسيطة؛ ولكن مع تطور الإلكترونيك وظهور رقائق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة . لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة اهمها الإنتاج، التصميم، التنظيف والرفع؛ ويعتبر إنخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات إستعمال الرجال الآليين .

3- التصميم المساعد من طرف الحاسوب (Conception Assistée par Ordinateur)³:

لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بإمكان رؤية النموذج المجسم قبل أن ينجز هذه التقنية سمحت بظهور مايعرف بإقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن وباقل التكاليف مما سمح بإدخالها في عملية الانتاج بواسطة التصميم والانتاج المساعد من طرف الحاسوب *

4- الذكاء الاصطناعي (Intelligence Articielle)⁴ : أعتبر الحاسوب عندما اكتشف لأول مرة

أعجوبة العصر، إذ كان قادرا على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة ومن ثم إرسالها إلى الشاشة؛ فظن الإنسان للحظة انه خلق إنسانا آخر؛ ولكن مع مرور الوقت تبين بأنه ما هو إلا آلة . استطاع الإنسان إلى حد ما تحقيق حلمه، فهاهو الحاسوب يقرأويتعرف على الأشياء بل ويستطيع أن يتحدث ويعطي لكل وصفة دواء؛ ولم يكن الإنسان ليتمكن من الوصول إلى هذه النتيجة لولا تطور البرمجيات مما سمح بظهور الانظمة الخبيرة .

ب- تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات :يمكن ان نوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

الميدان	التطبيقات	امثلة عامة	امثلة عن التسيير
الحساب	- الحساب العلمي - التصميمات	- علم الذرة، البحث مكاتب الدراسات	- بحوث العمليات - المساعدة على إتخاذالقرارات
التعليم	- التعليم المساعدمن طرف الحاسوب - الألعاب الإلكترونية	- علم الفضاء	- الألعاب الإستراتيجية

1 2 3 بدريسي جميلة : تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل،رسالة ماجستير،جامعة الجزائر،1994، ص 11.

* المعالج المصغر Micro Processeur
4 بدريسي جميلة: مرجع سابق ، ص 12.

التوثيق	- تألية المكتبات - معلومات قانونية	- قواعد المعطيات - تسيربراءات الاختراع - قواعد المعطيات الاقتصادية
التحدث	- التعرف على الأصوات	- الرجل الآلى الموجه بالصوت - التسويق الإلكتروني
الصورة	- المركبات الأتوماتيكية للجرائد - تحرك العين - إنشاء صورأتوماتيكية	- الإشهار. - الرسوم المتحركة - المخططات الخاصة - بإنجازالتقارير

المصدر: Peucelle، op، cit، p53

من خلال هذا العرض ، نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات لم تترك مجالات إلا و وجدت لها فيه موقعا وليس أي موقع بل هو عادة ما يكون مهما وذا تأثير كبير مما يوحي بأهميتها؛ فعلى سبيل الذكر لا الحصر نجد أن الدول العربية هي الأخرى إعتمدت على تكنولوجيا المعلومات وعلى رأسها مصر في الصناعات النسيجية خاصة .

المطلب الثالث : تكنولوجيا الإتصال

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا مذهلا في وسائل وتكنولوجيا الاتصالات، وأصبح من الصعب متابعة المخترعات الجديدة في هذا المجال . لقد تطور الهاتف إلى التيلكس، والفيديو إلى الفيديوتكس، ودخلنا عصر الأقمار الصناعية وعصر الأنترنت والبريد الإلكتروني، ولا يزال التطور مستمر في مجال تكنولوجيا الاتصالات بشكل جعل العالم قرية صغيرة، فجديد اليوم هو قديم الغد فأصبح الآن يتداول مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (NTIC).

الفرع الأول : مفهوم تكنولوجيا الاتصال

أ- مفهومها : يعبر عنها بأنها " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في إستقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك بإستخدام الحاسوب " ¹ ، وهناك من يعرفها على انها " الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات " ² .

من ذلك نجد أن تكنولوجيا الاتصال لا يمكن فصلها بشكل نهائي عن تكنولوجيا المعلومات فهما وجهان لعملة واحدة؛ وعليه فتكنولوجيا المعلومات والاتصال تعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات والأفراد التي تستخدمها المنظمة إستقبال البيانات والمعلومات وتخزينها ومعالجتها وإسترجاعها بإستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية، النصية) .

ب- أنواع تكنولوجيا الإتصال

¹ سناء عبد الكريم الخناق: مرجع سابق، ص50.
² سناء عبد الكريم الخناق: المرجع نفسه، ص53.

1- التلكس (المراقبة) **Télex**: نظام لتنقل الرسائل وهي أول جهاز تم إستخدامه في إرسال بالكهرباء ، وتعرف الشفرة الخاصة بالمراقبة (شفرة مورس)¹ تطورت ففي العشرينيات من القرن العشرين تم إستخدام الطابعات عن البعد (التلنتر) التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية مباشرة عبر خطوط البرق إلى مبرقة أخرى على الطرف الآخر من الخط . ولقد ساهم التلكس في نقل الأنباء والرسائل إلى غاية ظهور الهاتف الذي أدى إلى الاستغناء عنه وإستبداله بمعدات أخرى أكثر سرعة .

2- التليتكس (تبادل النصوص عن بعد) **Télétext** : هو حالة متقدمة من نظام المبرقة، حيث أن التليتكس يجمع بين عمل التلكس الاعتيادي وعمل نظام معالجة النصوص، الذي يعمل بواسطة الآلة الكاتبة الإلكترونية والشاشة المرئية المثبة فيها، مع وجود إمكانية لحزن المعلومات المطبوعة .

3- الهاتف **Téléphone** : تطور الهاتف في شكله وحجمه ومزاياه وإمكاناته عدة مرات وأصبحت هناك شبكات هاتفية، من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية الهاتف الصوري (Photophone) أو الهاتف الفيديو (Vidéophone) الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة والجهاز مزود بذاكرة تؤهله لحزن الصورة واسترجاعها، وينتشر الآن الهاتف النقال بشكل واسع بين الناس .

ويستخدم الهاتف كوسيلة إتصال بالهواتف الأخرى المنتشرة جغرافيا بطريقتين أساسيتين هما :

- طريقة الاتصال المباشر أي من هاتف لآخر .

- طريقة الاتصال غير المباشر أي عن طريق ربطه بوسيلة أخرى مثل التليكس، والحوايب وغيرها .

ومع التطورات التي تشهدها وسائل وتكنولوجيا الإتصال ، أخذت الإتصالات الهاتفية تتحول إلى نظام جديد (هو النظام الرقمي) . وبعمل هذا الأخير عن طريق ترجمة موجات البث الإلكتروني إلى جزئيات تفصل بينها مسافات ، وهذه الجزئيات هي نتاج الأرقام الثنائية وهي أصغر الوحدات في معالجة البيانات ، ويعتبر هذا النوع من الأنظمة (الرقمية) أكثر دقة وفعالية ويمكن الاعتماد عليه أكثر من وسائل الاتصال التقليدية، وهو مناسب لمختلف أنواع الاتصالات الصوتية والفيديو والصور اللاسلكية والموجات الدقيقة والأقمار الصناعية، وهو أكثر ملائمة للاتصال مع الحوايب، بالإضافة إلى أنه يعطي نوعية أفضل بالنسبة للصوت والصورة المنقولة² .

4- بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديو تكس) : أو ما يطلق عليها الفيديو تكست وهي حالة متطورة للاستخدام وإستثمار جهاز التلفزيون العادي عن طريق إضافة محطات وقنوات جديدة إلى جانب قنواته الإعتيادية، وهو عبارة عن "وسيلة لعرض الكلمات والأرقام والصور والرموز على شاشة تلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون" ³ .

¹ ربحي مصطفى عليان، محمد عيد الدبس : وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999، ص 106.

2 WWW. Comment camarch .Net/Wireless/ Whintro PHP31.

³ ربحي مصطفى عليان، محمد عيد الدبس: مرجع سابق، ص 111.

5- الفاكسميلي (الناسخ الهاتفي) Fax Mile : عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص و الصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي¹.

الفرع الثاني : شبكات الاتصال : يمكن القول أن معظم الدراسات ركزت على شبكات الاتصال التي وضعها العلماء السلوكيين مع منتصف القرن العشرين، وكان الهدف من الدراسات التعرف على تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع عمليات الاتصال داخل المؤسسة، وقبل التعرف على شبكات الاتصال سنحاول أن نعرض على تعريف الشبكة .

أ- الشبكة : هناك عدة تعريفات لها نذكر منها :

1- الشبكة " مؤسستان او أكثر تشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط إتصالات وذلك خدمة لأهداف مشتركة " ²

2- " نظام للعلاقات الترابطية داخل المؤسسة أو فيما بين المؤسسات " (3) ومنه فالشبكة هي تنظيم منسق لوحادات مستقلة، منفصلة، متداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر ويتم تحقيقها بواسطة أي وحدة من الوحدات المنفردة، وتسعى الشبكات إلى تحقيق:

الأهداف التالية :

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإستفادة منها من بأقل وقت ممكن .
 - تقديم خدمات إتصال أفضل .
 - بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستفيدين .
 - بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات إتصال متعددة .
 - الإفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصالات المتاحة حاليا .
 - زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصالات والقوى العاملة فيها .
- ب -شبكات الإتصال** :لقد قام الباحثون بتجارب على مجموعات من الأفراد شكلت شبكات إتصال لمعرفة أثر هذه الشبكات على الأداء الوظيفي والرضا عن العمل وغير ذلك من المتغيرات ذات العلاقة، وقد تبين أن شبكة الإتصال تؤثر على مايلي:

- 1- من يتصل بمن ولماذا ؟.
- 2- عدد الافراد الذين يتصل بهم الفرد .
- 3- درجة المشاركة في تكوين المعلومات المتدفقة في الشبكة .
- 4- درجة تملك الفرد للمعلومات داخل المؤسسة .
- 5- من يدركه الأفراد المنتسبين إلى المؤسسة كقائد في تلك المؤسسة .
- 6- من يدركه الآخرين كسبب أو نتيجة تتأثر بالمعلومات .

¹ مفتاح محمد دياب: مرجع سابق، ص63.

² Jean BrillMan : Les Meilleurs Pratiques du management, Les éditions d'organisation, Paris, France , 2001, P412 .

7- درجة رضا الأفراد عن أدوارهم ووظائفهم في المؤسسة

هذه الشبكة قد تستخدم بغرض¹ :

- 1- الاتصال بين العديد من البرامج التطبيقية والتي يتم تشغيلها على نظم مختلفة .
 - 2- تقاسم الموارد .
 - 3- توزيع الاستخدامات والتطبيقات على الحواسيب المتباعدة مكانيا .
- وعليه فشبكة الاتصالات أو المعلومات هي عبارة عن شبكة من الحواسيب تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات وتبادل محتويات، ولا يمكن الحديث عن شبكات المعلومات دون الحديث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .وتهدف شبكات الإتصال او المعلومات إلى تحقيق الأهداف التالية :
- 1- تسهيل وصول المستخدمين إلى المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة .
 - 2- تقديم خدمات معلوماتية أفضل من الناحيتين الكمية والكيفية
 - 3- الإفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوافرة حاليا
 - 4- زيادة إنتاجية القوى العاملة في مجال المعلومات وخدماتها .
 - وقد تزايد الإهتمام بشبكات المعلومات نتيجة للأسباب التالية :
 - 5- أهمية المعلومات في مجالات التنمية العلمية والتربوية والثقافية والإقتصادية للمؤسسات .
 - 6- ضخامة الإنتاج الفكري العالمي لمصادر المعلومات في أشكالها وموضوعاتها، ولغاتها مما أدى إلى ظاهرة إنفجار المعلومات او ما يعرف بثورة المعلومات .
 - 7- تشتت المعلومات ومصادرها داخل البلاد وخارجها وكثرة المعوقات أمام الوصول إلى المعلومات وإسترجعها.
 - 8- تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات بشكل عام والحواسيب بشكل خاص، وتكنولوجيا الاتصالات مما أدى إلى تسهيل فكرة الشبكات وإنتشارها .
- وتحتاج شبكات المعلومات إلى عدد من المتطلبات الأساسية وهي :
- 1- توفير مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة التقليدية، وغير التقليدية (قواعد وبنوك المعلومات).
 - 2- توفير الأجهزة المناسبة للشبكة HardWare من حواسيب وغيرها .
 - 3- توفير البرمجيات المناسبة Software لمعالجة المعلومات واسترجاعها ، ويمكن تطوير هذه البرمجيات أو لإستعانة بالبرمجيات الجاهزة .
 - 4- توفير نظام مناسب للإتصالات تجعل الشبكة قادرة على تبادل المعلومات بين الجهات المشاركة في الشبكة.
 - 5- توفير المتطلبات البشرية والخبرات اللازمة والمؤهلة من مبرمجين ومشتغلين وخبراء وإداريين...إلخ.
 - 6- المستخدمون النهائيون: وهم الذين ستقدم لهم الشبكة معلومتها وخدماتها المختلفة، ويتكون مجتمع المستخدمين من شبكات المعلومات غالبا من الفئات التالية :

¹ جميل أحمد توفيق: مرجع سابق، 2000، ص 76 .

- العاملون في مجال التخطيط المختلفة .
- الباحثون في مختلف التخصصات والميادين المختلفة .
- المتخصصون والعاملون في الميادين المختلفة .
- المؤسسات الاقتصادية، العلمية والثقافية والتربوية والحكومية وغيرها .
- المكتبات ومراكز التوثيق ومراكز المعلومات المختلفة .

ب- شبكة الأنترنت: الأنترنت Internet مشتقة من (International Net Work) أو الشبكة

العالمية، وحسب آخر الإحصاءات فإن الأنترنت تقوم بتوصيل ما يقارب من عشرة ملايين كمبيوتر في أكثر من مائة دولة حول العالم وتعود ملكية هذه الأجهزة إلى الشركات والجامعات والدوائر الحكومية وكثير من الأفراد المتحمسين ولديهم أجهزة كمبيوتر شخصية موصولة بالشبكة بشكل دائم¹.

وقد بدأت الأنترنت عام 1969 تحت إسم أربنات (Arpanet) في الولايات المتحدة وكانت تابعة لوزارة الدفاع وصممت من أجل البحث عن كيفية بناء شبكة كمبيوترية لدعم الأبحاث العسكرية بحيث إذا تعرض أي جزء منها لحادث من نوع (قطع أو تفجير مثلا) فإنها تظل تعمل وبعد ذلك انضمت جامعات ومختبرات عديدة ومراكز علمية إلى الشبكة وتطورت الشبكة واستخدمت في الأغراض المدنية وأصبح عدد الحاسبات التي تنظم إليها يوميا يقدر بحوالي ألف حاسبة؛ إن مستخدم الشبكة يمكن أن يرسل الرسائل عن طريق البريد الإلكتروني E-Mail والإتصال بأي شخص في العالم بإستخدام الوثائق النصية وأيضا تبادل الملفات وإرسال وإستقبال الرسائل الإخبارية العامة وكذلك إمكانية تشغيل البرامج الموجودة على حاسب آخر وأي موقع على مستوى العالم إضافة إلى الإتصال الصوتي والمرئي والبحث في نطاق واسع من المعلومات والإستمتاع بالألعاب الترفيهية والتسوق الإلكتروني والتعلم عن بعد؛ وإجراء المعاملات البنكية والمؤتمرات بالفيديو وغير ذلك من تطبيقات لا نهائية².

ولما كانت أجهزة الحاسب الآلي (الكمبيوتر) هي وسيلة تلك الشبكة في إستقبال المعلومات أو إرسالها فقد هبت الكثير من الدول نفسها لتلك التكنولوجيا في عالم الإتصالات، ففي عام 1970 درست عدة دول تأثير تكنولوجيا الحاسب على مجتمعاتها واستنتجت أن الثورة التكنولوجية الحديثة سوف تؤثر على الكثير من خبراتها في شتى المجالات وحتى الحياة اليومية .

أصبح يطلق على القرن الواحد والعشرين بأنه (عصر المعلوماتية) حتى أن تلك الدول أصبحت تحذر من خطورة عدم الأخذ بتكنولوجيا المعلومات وأصبح يطلق التعبير الشائع بأن أمة القرن القادم هي أمة من يجهلون إستخدام الحاسب، وقد أعدت هذه الدول نفسها لما أسمته:

National computer Poicy (NCP) أو National computerization plan (NCP)

ولقد سبق ظهور شبكة الأنترنت Internet شبكة (Arpanet (Advanced Research Project Agency

¹ سامية محمد جابر، نعمات احمد عثمان: مرجع سابق، ص 110.

² الغريب زاهر إسماعيل: تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص 135-297 (بتصرف).

وكانت تلك الشبكة تابعة لوزارة الدفاع الأمريكية والتي استهدفت بها الولايات المتحدة كسب نقطة في الصراع التكنولوجي بينها وبين الإتحاد السوفييتي سابقا ثم تطورت عدة مرات Arpanet حتى صارت تعرف الآن بالإنترنت .

ويعد أفضل التعبيرات عن الإنترنت ذلك الذي يشير إليها على أنها " نافذة للعالم على العالم " فهي تتيح

باستخدامها الآتي:

- بريد إلكتروني
- مجموعة مناقشة .
- أنباء وأخبار .
- الحصول على ملفات وبرامج على الشبكة ، ويطلق على الانترنت الآن شبكة الشبكات .

الفرع الثالث : التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال.

أ- تعريف، تكنولوجيا المعلومات والاتصال

1. تعريف التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال :

تظهر التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنطوقة والصور الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات سلكية ولاسلكية أرضية أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة .¹

ويرى معالي فهمي حيزر بأن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الإتصالات².

ب- مميزات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال : تتميز بعدة مميزات نذكر منها :

- القدرة على نقل المعلومات من وسيط لآخر مع إمكانية في نظام الإتصال .
- القدرة على استخدام الوسائل الإتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال بمعنى الإتصال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة .

لقد انعكس الاهتمام بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على نشاط عدة دول، فالعالم أصبح يعيش فترة تحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع متحرك ومن إقتصاد وطني إلى إقتصاد عالمي، من الهياكل السلمية إلى الهياكل الشبكية من المركزية إلى اللامركزية، من التعاون إلى الإستقلالية الفردية ومن السلطة التمثيلية إلى سلطة المشاركة .

¹ بومعيل سعاد، فارس بويكور: أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان ، عدد03، مارس 2004، ص205.

² معالي فهمي حيزر: نظم المعلومات- مدخل للتحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص253 .

إستطاعت التطورات المتسارعة في المواصلات والإتصالات أن تحترق جميع مجالات النشاط الاقتصادي والإجتماعي والثقافي؛ فقد إستطاعت تحقيق بسرعة الاتصال بين سكان العالم المتباعد الأطراف بشكل غير مسبوق، فأصبح بإمكان البشرالإطلاع على ما يحدث خارج الحدود القومية¹.

المبحث الثاني : مفاهيم ومبادئ أساسية في إدارة الموارد البشرية

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، و لهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية، وسنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و مفهومها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

1 - قبل الثورة الصناعية : وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع من مصانع صغيرة، وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له وكانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلا هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف، إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة².

2- مرحلة الثورة الصناعية : ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة. كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، وضوضاء وغيرها، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم. كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين³

3 - مرحلة القرن العشرين: شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها.

1.3- الإدارة العلمية: والتي اقترنت باسم "فريدريك تايلور" الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث قام في بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية، وقطع المعادن، و من نتائجه إدراك بأن الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه ومبادئه، وقد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة، حيث بين "تايلور" أن الإدارة مسئولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العمل، بالرغم من النتائج التي توصل إليها "تايلور" في زيادة الإنتاج إلى أن المدرسة تجاهلت العامل الإنسان في العمل و اعتبرت الإنسان كآلة.

¹ ضياء مجيد الموسوي: الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون 2004، ص41.

² د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار الكتاب، الأردن، 1994، ص 10.

³ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 35.

2.3 - الحرب العالمية الأولى: خلال الحرب العالمية الأولى، ومع تضخم الإنتاج تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين، رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فقد فكرة الإدارة ومجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد. ورغم ما مر به الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

3.3 - مدرسة العلاقات الإنسانية: بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية ، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني، واهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة.

4.3- الحرب العالمية الثانية: خلالها استمر التركيز على العناية بالإنسان والذي هو محور الإنتاج، وبالتالي أوجبت العناية بإدارة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه، يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

التعريف الأول : يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها على أنها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة»¹ .

التعريف الثاني : عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار، تعيين، تدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية² .

التعريف الثالث: عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال والعمل على المحافظة عليهم.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمعناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية على جميع المستويات للمؤسسة، وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافها، وتهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية على مستوى الإدارة التشغيلية والإدارة الوسطى والمستويات القمة للإدارة العليا.

الفرع الأول: توصيف و تخطيط الموارد البشرية

¹ د.مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق ، ص 27 .
² د. أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص26.

توصيف الوظائف:

مفهوم توصيف الوظائف: يقصد بها إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة ويمكن تعريفها أيضا بأنها التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة والبطاقة ذاتها تظهر عوامل التقييم الداخلي في تكوينها كما يبرز فيها مدى صعوبة واجبات تلك الوظيفة، ومسؤولياتها، والحد الأدنى من متطلبات التأهيل اللازم لشغلها.

أهداف توصيف الوظائف:

- توصيف متطلب أساسي للقيام بوظيفة تقييم الوظائف ووضع سلم عادل للرواتب؛
- استخدام التوصيف كمعيار لقياس أداء الموظفين؛
- يساهم في وضع أسس سليمة للنقل و الترفيه؛
- يساهم التوصيف في التنسيق بين مختلف الوحدات لتحقيق الهدف المشترك؛
- يعمل على تحسين ظروف العمل في ظل متطلبات أداء الوظيفة؛
- يساعد في وضع واختيار البرامج التدريبية والتطويرية المناسبة.

طرق جمع المعلومات بهدف وضع الوصف الوظيفي أهمها:

- 1- **طريقة الاستقصاء:** ولاستعمال هذه الطريقة مزايا كما أن لها عيوباً معينة، فمن مزاياها أنها تيسر جمع البيانات في حالة الأعداد الكبيرة كما تتحكم في تقصير الوقت لهذا الغرض، إذا يتم جمع البيانات بسرعة، أما كلفة استخدام هذه الطريقة فهي منخفضة نسبياً أما عيوبها فمنها سوء فهم الفرد للأسئلة المطروحة مما ينعكس ذلك على إجابته بطريقة غير صحيحة وحاجة الطريقة إلى وقت طويل لتفريغ البيانات المجموعة و تصنيفها.
 - 2- **طريقة المقابلة الشخصية:** وفيها يتم إعداد الأسئلة مسبقاً وبذلك تتحاشى الطريقة سوء فهم الأسئلة التي تطرح، لأنها إنما توجه باللغة التي يفهمها العاملون ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقت طويلاً وكلفة كبيرة.
 - 3- **طريقة الملاحظة:** وتتم من خلال مراقبة العاملين أثناء قيامهم بعملهم ومن عيوبها أنها قد لا توفر البيانات ولا المعلومات الدقيقة كما أنها العاملون قد يُسيئون فهم دوافعها.
 - 4- **طريقة تحليل المحتوى:** وتتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن الوظيفة مما يتوفر من الكتب والمراجع لكن البيانات المجموعة تظل في حاجة إلى التعديل بما يتناسب وظروف الوظيفة موضوع الدراسة.
- الخطوات الإرشادية لتوصيف الوظائف:** عند توصيف الوظائف لابد من الإلمام بالأمور التالية:

- 1- **التطابق:** إذ يجب أن تعبر الموصفات عن الواجبات والمسؤوليات والكفاءات ذات العلاقة بالوظيفة المعينة والتي تميزها عن الوظائف الأخرى، وذلك لأداء عملية المقارنة بين الوظائف.
- 2- **الدقة:** فمن الضروري أن تكون الموصفات دقيقة التحديد، ويتم ذلك بفضل استخدام مصطلحات محددة وعبارات واضحة تمت صياغتها بلغة سهلة ومفهومة للجميع، كما يجب أن تعطي صورة واضحة للواجبات على وظيفة معينة أين تنتهي واجباتها و تبدأ واجبات الوظائف الأخرى.

3- الاختصار: ذلك أن مواصفات وظيفة ما في حجمها عن مواصفات وظيفة أخرى ويعتمد طول وقصر

المواصفات هذه على محتويات الوظيفة ومتطلباتها لكنه ينبغي الإيجاز في عرض كل ذلك ما أمكن لتلافي التفصيلات المملة وابتغاء عدم التكرار.

4- التنظيم: فالمعلومات التي تحتويها مواصفات الوظيفة يجب أن يتم عرضها بصورة منظمة ومنطقية فالمهام ذات العلاقة بالوظيفة يجب أن يوضع ضمن عمل واحد.

5- التنسيق: الوصف الوظيفي لأي وظيفة يجب ألا يتم بمنء عن الوظائف الأخرى على أساس الفصل والتسيير، بل يتم بالتنسيق المستمر مع الوظائف ذات العلاقة في المؤسسة.

6- المعايير: ومفاد ذلك أن الوصف الوظيفي لجميع الوظائف يجب أن يوضع بأسلوب موحد، ثم يقدم على نموذج الوصف الوظيفي المعتمد في المؤسسة آخذاً المعايير الموضوعية بالاعتبار ما أمكن ذلك.¹

الفرع الثاني: اختيار و تعيين الموارد البشرية

تعريف الاختيار والتعيين: الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في الآن معاً، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تُعني الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها أما التطبيق السليم لإجراءات هاتين الخطوتين فيخدم بلا أدنى شك الأهداف المشتركة لكليهما والمتمثلة بانتقاء الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم ومؤهلاتهم ومن ثم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

أهداف الاختيار والتعيين: تتوجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية الكفيلة إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:

- حاجات المؤسسة؛
- حاجات الأفراد؛
- الالتزام بقوانين العمل.

يأتي في طليعة الأهداف التي تلي حاجات المؤسسة عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء للأهداف

الإنتاجية، فالمؤسسة التي تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك، إنما تهدف بالدرجة الأولى إلى رفع كفاءتها و فعاليتها الإنتاجية، وقد تتشكل في الوقت ذاته من الاستجابة لكافة حاجاتها الاستخدامية أو الوظيفية المختلفة.

تتوجه أهداف الاختيار والتعيين أيضاً إلى الاستجابة لحاجات الأفراد فهم يريدون الانضمام إلى المؤسسات

التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم لتتصور للحظة الواحدة ماذا يفكر ويفعل الفرد الذي اختارته المؤسسة وعينته في الوظيفة الغير المناسبة.

¹ د. محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص.ص 35-43.

قرارات الاختيار و التعيين التي تفتقد إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها تعتبر قرارات خاطئة ومكلفة في آن واحد، إذا تُقدر فاتورة دعاوى التمييز بشتى أنواعه (العنصري، الجنسي، الديني، الجسدي) والتي تدفعها المؤسسات والشركات التي تتجاهل حقوق الأفراد بالمساواة والعدالة فيجب الاختيار والتعيين وخاصة أولئك الأفراد الذين حمتهم القوانين والتشريعات.¹

خطوات عملية الاختيار والتعيين: تمر عملية الاختيار والتعيين عادة بالخطوات التالية:

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة وأخذ الموافقة عليها مباشرة؛
- الإعلان في الداخل والخارج عن الوظيفة ويجب أن يشمل الإعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة والمستلزمات الفردية لمن سوف يشغلها؛
- استلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك؛
- فرز طلبات التعيين واستبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة؛
- إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين وعادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله، و مدير الموارد البشرية أو من يمثله إلا أن حجم ومستوى الوظيفة عادة ما يُحدد الأشخاص الذين سيقابلون المرشح؛
- اتخاذ قرار الاختيار وهو يختلف من منشأة إلى أخرى حسب السلطات الممنوحة لمدرء الإدارة الموجودة في المؤسسة إلا أن معظم قرارات الاختيار عادة ما يتخذها مدير الإدارة المعنية بناءً على توصية مدير إدارة الموارد البشرية وفي تلك الحال تكون الموافقة النهائية على التعيين للمدير العام؛
- إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية، إذ تختلف متطلبات الوظيفة من الناحية الصحية من وظيفة إلى أخرى، فمتطلبات الوظيفة الإدارية تختلف إلى حد ما من الوظائف الإنتاجية؛
- مباشرة إجراءات التعيين مثل تحديد عقد عمل بين الموظف الجديد والمنشأة، وتختلف هذه العقود في مدتها ونصوصها وشروطها على حسب قوانين المؤسسة.

مُعوقات الاختيار والتعيين: كثيرا ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما لعوامل مختلفة تشكل عوائق مانعة لتطبيق سياسة اختيار وتعيين جيدة، ومن هذه العوامل مايلي:

1. المنافسة الشديدة في سوق العمل على الكفاءات العالية والتخصصات النادرة، فما تريده مؤسسة ما قد تريده مؤسسة أخرى مثلها أو أكبر منها وأقدر على دفع أجور أعلى؛
2. السياسات الحكومية مثل:

- أولوية تعيين الموظفين المحليين؛
- وضع قيود على المؤسسات تحدد شروط وظروف تسريح الموظفين غير الأكفاء؛
- وضع قيود على هجرة الكفاءات والتخصصات العالية والنادرة؛
- وجود أو احتمال قيام علاقات سياسية متوترة بين الدول المعنية بالعمالة؛

¹ د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص.ص 195-197.

- حدوث انتعاش اقتصادي أي توفر فرص عمل مريحة في موطن العمالة المطلوبة؛
 - ضعف المركز المالي للمؤسسة بحيث لا يمكنها من رفع رواتب ومزايا منافسة وحافزة؛
 - تدخل العلاقات الشخصية في التعيينات وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.
3. عادات وتقاليد المجتمع حيث يرفض المواطنون في بعض البلدان العمل في بعض الوظائف لذا يتوجب على المنشأة توفير الأيدي العاملة اللازمة في تلك المجالات من أماكن أخرى.
4. عوائق طبيعية: من حرارة، رطوبة، وثلوج تدفع في بعض الأشخاص إلى عدم قبول عمل في مثل هذه الظروف.

الفرع الثالث: تقييم الأداء وأنظمة الأجور

أ: تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية العامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ويتقاضى بمقابل هذا التقييم أجر ولذلك يجب أن يكون هذا الأداء للعمل بكفاءة وفعالية لأن ذلك يبين مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.

تعريف تقييم أداء العاملين: يعني قياس كفاءاتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

كما عرف تقييم الأداء على أنه: <<عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستثناء إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.>>¹

أهداف تقييم الأداء: ويمكن إيجازها في ما يلي:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم؛ توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته؛

- الكشف عن الحاجات التدريبية لتحديد أنواع البرامج و تطويرها؛

- مساعدة مشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق؛

- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية؛

- رفع معنويات العاملين؛

- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين؛

- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عند أداء وأوضاع العاملين.

استخدامات تقييم الأداء: من الأهداف التي يحققها تقييم الأداء هو توفير معلومات صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم، وهذه المعلومات يمكن الاستفادة منها في الجوانب الآتية:

¹ د.علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2003، ص15.

- تقويم الأفراد و زيادة دافعيتهم للعمل؛
- تطوير أداء الأفراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف وتقديم المشورة المتعلقة بهذا الأداء؛
- يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات.

طرق تقييم الأداء: ويمكن إنجازها في ما يلي:

طريقة التقييم التقليدية (الوصفية): وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسهم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها وهذه الطرق هي:

طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد والعمل.

طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية): يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه، فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل ولذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسـة أفراد يتضمن عشرة قرارات لأنه يأخذ كل شخصين قرار.

3- طريقة التدرج: حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء الغير المرضي، الأداء المميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيّم.

4- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج، نوع الإنتاج، الإبداع، التعاون وغيرها، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيّم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف إن أهمية وفائدة هذه الطريقة تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال كما تستخدم في حال وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

5- طريقة قوائم المراجعة: حسب هذه الطريقة يستخدم المقيّم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية وعلى المقيّم أن يؤثر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير المقيّم إما نعم أو لا وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وفقا لهذه الطريقة فإن المقيّم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا وبالتالي

فإن هذه الطريقة تقلل من التحيز، أما عيوب هذه الطريقة كلفتها العالية لأنها تتطلب إعداد قوائم بقدر التصنيفات الموجودة طبقاً للأعمال المحددة وإن فقرات القائمة تختلف عن عمل لآخر.

6- طريقة الاختيار الإجباري: تتطلب هذه الطريقة من المقيّم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفاً أو انطباقاً عن الفرد العامل مثل "يعمل بجد وحرص" أو "يتأخر عادة في العمل"، وهذه الصفات تُجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيّم.

7- طريقة المواقف الحرجة: بموجب هذه الطريقة يركز المقيّم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية، أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيّم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث أي تُسجل المواقف الإيجابية والسلبية أما مميزات هذه الطريقة أنها تقلل عنصر التحيز من قبل المقيّم حيث أنه يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل، أما عيوبها فهي أنها تتطلب جهداً كبيراً ومستمر من قبل المقيّم في متابعة وملاحظة الأداء للعاملين وكذلك انخفاض الموضوعية في عملية التقييم.

8- طريقة المقابلة: تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة في أداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم، ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها وما يُؤخذ على هذه الطريقة هي أنها غير منظمة بشكل ثابت بحيث تخضع للتغيير من قبل المشرف أو القيم.

عناصر تقييم أداء العاملين: ويمكن إنجازها في ما يلي:

1- الأطراف التي تقوم بعملية التقييم:

- تقييم المشرف: فهو الذي يكون أكثر قرباً من الفرد وهو أقدر على تحليل وتفسير أدائه؛
- تقييم عدد من المشرفين: ويقصد بذلك تقليل عنصر التحيز؛
- تقييم خبراء خارجية: ويكون عند عدم توفر الخبراء من داخل التنظيم وعند ما يراد الحياد التام؛
- تقييم زملاء العمل: ويتم ذلك عندما تتوفر الثقة من الأفراد أنفسهم وأن يكون الزملاء بنفس المستوى والدرجة الوظيفية؛
- تقييم المرؤوسين: أي أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي؛
- تقييم ذاتي: ويستخدم بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته.

2- توقيت إجراء التقييم:

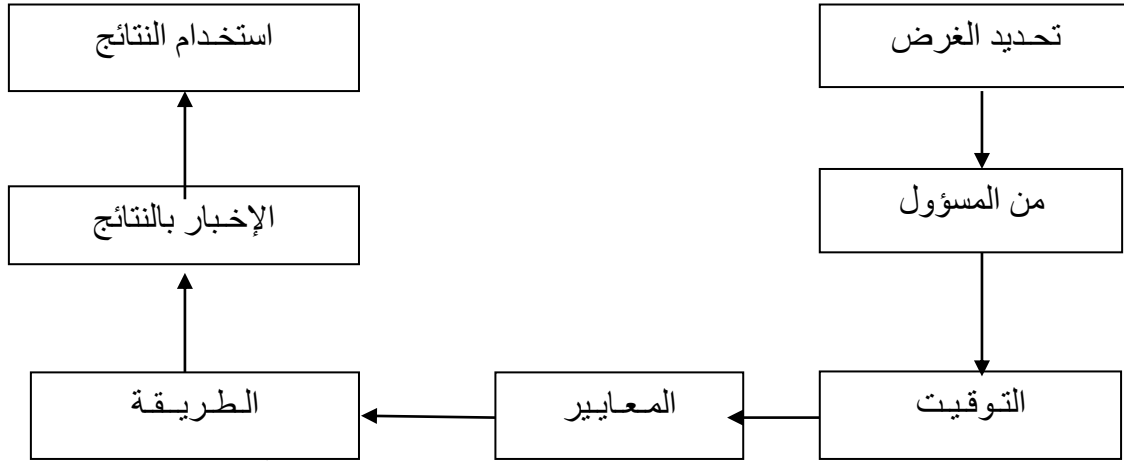
هناك ثلاثة أمور يجب مراعاتها وهي:

- موضوع التقييم: هل هو رسمي أو غير رسمي؛
- موعد التقييم: هل يكون دوري أو بعد إنهاء العمل؛
- عدد مرات التقييم: مرة واحدة أو أكثر.

3- إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيّم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هو مقابلة الأفراد والعاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً، وتكون هذه المقابلة على عدة أنواع هي:

- مقابلة إخبار وإقناع؛
- مقابلة إخبار وإنصات؛
- مقابلة حل المشكلات.

الشكل رقم (1-3): عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر: د.أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 292.

ب- أنظمة الأجور

تعتبر الأجور وسيلة الإشباع للفرد، ومن ثم عندما تتقابل مع الحاجات توفر أقوى الدوافع الأدائية، وتلعب الأجور دوراً هاماً في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي وباعتبارها في مقابل السلوك الأدائي للفرد، فهي تؤثر على رضاه وعلى رغباته الأدائية وعليه أثارها على مجمل فعالية المنظمة.

تعريف الأجور: هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقاً لساعات العمل يؤديها العامل ويستحق كل يوم أو كل أسبوع ويتباين عدد الساعات المؤدات.

أهداف الأجور: تسعى المنظمات بصفة عامة، ووحدات الموارد البشرية بها بصفة خاصة إلى تصميم أنظمة للأجور تكون عاكسة لتقييم الوظائف بما حتى تحقق مجموعة من الأمور المستقبلية وهي:

- استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية تمثل مشجعات لحجائهم؛
- المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل، الرضا الوظيفي لإبعاد الشكاوي، الغياب، الحوادث وتقليل معدل حالات ترك العمل؛
- الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور، وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين؛

- أحكام الرقابة على تكاليف الأداء من خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأداء على مستوى الوظيفي.

العوامل المؤثرة على الأجور:

تحاول المنظمات من خلال تحديد مستويات المقابل المادي (الأجور) أن تُحقق الأهداف سبق الإشارة إليها ولكن هل تتحكم المنظمات في الظروف المحيطة وتكون بمنأى عن تأثيرها، نعرض فيما يلي العوامل المؤثرة على الأجور:

1-قطاع المنظمة: تتأثر مستويات الأجور في المنظمة، بالمستويات السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه فعلى سبيل المثال إذا أُنتِج مصنعاً للغزل والنسيج و رغب في تحديد مستويات أجور العاملين به فقطعاً سيسترد بمستويات الأجور في قطاع الغزل والنسيج.

2-السوق: يساهم سوق العمل بدرجة عالية في تحديد مستويات الأجور، من حيث عرض وطلب العمالة، ومن حيث وفرة وندرة العمالة، ودرجة التخصص والمستوى الأدائي في هذه الدرجة التخصصية (الخبرة).

3-النقابات: تعمل النقابات كحائط الصد الدفاعي عن العاملين الذين ينتمون إليها كما أنها كثيراً ما تُبادر بالهجوم والذي يمثل هنا بطلب مستويات أجور تتصاعد باستمرار لتحقيق مستويات معيشية محترمة لمندوبيها.

4-الرقى الأدائي: توفر المنظمات في المجتمعات المتقدمة أنظمة للأجور تتسق مع الرقى الأدائي للعاملين، لأنها كمنظمات ترقى أيضاً في الأسواق وتجي ثمار ما أنتجه الأفراد بمستويات عالية.

5-الناحية التشريعية: تساهم النقابات والجمعيات الأهلية في توفير الضغوط على المنظمات التشريعية البرلمان للإصدار القوانين التي تحدد ساعات العمل، والحدود الدنيا لمستويات الأجور.

6-تدخل الدولة: حرصاً من القيادة السياسية في الدولة على تحقيق الأمن والسلامة الاجتماعية فأنها تفرض ضمن ما تفرض إضافات على الأجور اتساقاً مع ارتفاع مستويات الأسعار في الدولة، وربما عالمياً حفاظاً على القوى الشرائية لوحدات النقد ولا بُد من أن يتم ذلك تراضياً مع النقابات وفعاليات المجتمع الدولي.

7-الدورات الاقتصادية: تلعب الدورات الاقتصادية من كساد ورواج أدوار هامة في تحديد مستويات الأجور فهي ترتفع مع الرواج وتنخفض مع الكساد.¹

المطلب الثالث: التغيرات الحديثة و إدارة الموارد البشرية.

الفرع الاول: أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية: إن مصطلح العولمة في مجال الأعمال يعني عدم وجود حوافز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم وهذا يزيد من حدة المنافسة الداخلية والخارجية.²

ومن منظور إداري فالمقصود بالعولمة هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي وهي أيضا

¹ د. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ص 171 (بتصرف).
² رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 14 .

عملة أسواق السلع والخدمات والمال والعمالة ومن ذلك نخلص بأن العولمة هي حركة متدفقة عبر الحدود الثقافية ورأس المال والاستثمارات..... إلخ .

وهذا ما يتطلب من المدير أن ينظر نظرة متمعنة داخل الشركة والشركات الأخرى المنافسة وحتى دول العالم¹، ونشأت وظهرت هذه العولمة نتيجة لعدة عوامل منها :

- 1- ثورة التكنولوجيا و المعلومات وما ينتج عنها من إلغاء حواجز الوقت والمسافة بين البلدان .
- 2- التكتلات الإقليمية التي أزاحت الحدود وحددت الأسواق وسهلت إنتقال السلع والأموال .
- 3- اتفاقية الجات (GAAT) التي فتحت الأسواق لدول الأعضاء وحررتها من القيود وجعلتها أسواق عالمية موحدة .

4- التحالفات الاستراتيجية للشركات العملاقة عبر العالم .

5- معايير الجودة العالمية والتي هيأت مواصفات علمية لتأكد الجودة، ومنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة، ومنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة في الشركات عبر العالم .

6- التجارة الإلكترونية التي أفرزت تجاوز علوم الحسابات مع علوم الاتصال ويترتب عن العولمة تكاليف كما أن لها عوائد، وأن جني العوائد وتحجيم التكاليف يتطلب تفسيراً استراتيجياً على المستوى القومي من حيث تظافر الأجهزة الحكومية المعنية على التخطيط لمواجهة تحديات العولمة وسعي الشركات لزيادة قدرتها التنافسية من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة² .

وإذا لم تستوعب المؤسسة وإدارة الموارد البشرية التحديات الناشئة وإنفتاح السوق وانحياز حواجز حرية التجارة وتدفق رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد، فلن تستطيع أن تواجه المنافسة وتفشل في تحقيق أهدافها بل قد ينتهي وجودها في مجال الإدارة .

وعموماً فإن الوظائف الرئيسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية على المستوى الأسواق العالمية هي نفسها الموجودة والممارسة في الشركات محلياً في التشكيل والتدريب والعلاقات ... مع وجود بعض الإضافات في بعض الأنشطة كخدمات الترجمة أو تناول ترتيبات السفر للأفراد العاملين بالخارج، كما توجد بعض الوظائف الرأسية كتخطيط الموارد البشرية، أنظمة المعلومات للموارد البشرية، قيادة تقييم الأداء، تحليل العمل³ .

وفيما يلي نعرض الوظائف للموارد البشرية على المستوى العالمي :

-تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي : يتوقف مدى نجاح المؤسسات المتعددة الجنسيات على الكيفية التي تقوم بها المؤسسة باختيار وتدريب إدارة الموارد البشرية وعملية عولمة المؤسسات بصاحبها عدد من المديرين والأفراد المتخصصين الذين يعملون خارج الوطن، حيث تلعب الخصائص الشخصية دوراً

¹ أحمد سيد مصطفى : المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة، الإسكندرية ، 2001، ص 20،21.

² أحمد مصطفى: مرجع سابق، ص48 .

³ رواية محمد حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص 393 .

هاما في زيادة فرص النجاح للعمل خارج الوطن أوفي المؤسسات المتعددة الجنسيات، ومن هذه الخصائص :

- الصبر والمثابرة والذي يفيد في النجاح عندما لا تسير الأمور على ما يرام .
- المبادرة حيث لا يوجد من يملي على الأفراد ما يحدث في الخطوة التالية .
- التكيف والمرونة والتي تفيد في زيادة درجة القبول والطرق الجديدة في العمل .

- تدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد : تدريب العاملين خارج وطنهم الأصلي، أوفي الشركات المتعددة الجنسيات من الأمور الهامة التي تفيد في تطوير وتحسين الأداء للأفراد وتوفير قاعدة معلومات وبيانات والتي من خلالها يقبل الإعتماد على وضع خطة لتدعيم الأفراد أثناء فترة تكيف وبداية العمل وذلك لزيادة فرص نجاحهم في العمل .

-تقييم الأداء في البيئة الدولية : عملية تقييم الأداء عبر الدول المختلفة تأخذ جوانب متعددة، ويتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقديمها في مجال المهام في ظل العولمة، هي العوامل التي يمكن أن تفرق بين النجاح والفشل ومن هذه المهام :

- المهارة المختصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة .
- الحساسية للأعراف والقيم الأجنبية .
- فهم الاختلافات في الممارسات العمالية والعلاقات بالعملاء .
- سهولة التكيف مع الظروف غير العادية .

- المكونات المعقدة لنظام التعويضات في ظل العولمة :

تزيد العولمة الإقتصادية من التحديات التي تواجه أصحاب العمل لتقديم منافع ومزايا لجميع فئات العاملين على مستوى العالم، فعندما يوجد لدى المؤسسة أفراد يعملون في دول مختلفة فعليها أيضا أن تصنف كل هؤلاء العاملين ثم تحدد نوع ومستوى كل ميزة ومنفعة التي ستمنحها لهؤلاء الأفراد، ويتطلب داخل كل تصنيف من تصنيفات الأفراد :

- تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد .
- توفير العدالة والمساواة في المزايا الممنوحة سواء داخل المؤسسة أوخارجها .
- تأكد المؤسسة لفلسفة أهداف نظام تعويضاتها .

- زيادة تعايش المؤسسة في بيئة العمل والأسرة :

يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيرات ديمغرافية وإجتماعية عديدة ومن أكثر البرامج والسياسات التي تظهر اهتماما بالأسرة هي :

- برامج إعادة توطن الزوج .

- نظام العمل أكثر مرونة ويشمل الجدول والمكان الذي يدار فيه وقت العمل المرن، المشاركة في العمل، عمل نصف الوقت .

ولا يعد إظهار الحساسية والمسؤولية تجاه الظروف الأسرية للفرد شيء متعلقاً بمجرد تحقيق العدالة الإجتماعية فقط ولكنها عملية إستثمار هام في الموارد البشرية .

- إدارة الأزمات ووظيفة الموارد البشرية :

أثناء حدوث الأزمات فإن المدير أوالمسؤول في الموارد البشرية المعين من قبل " الشركات المتعددة الجنسيات " تتغير أدوارهم التي كانوا يقومون بها وتصبح الأدوار رأسية ومحورية ومن أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات هي تلك المتعلقة بحفظ السجلات وتكوين فريق لإدارة الأزمات، ولهذا لا بد توفير الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وهذا هوالسبب الرئيسي لنموالمؤسسات العالمية وإذا تم حل هذه المشكلة فإنه يمكن التكيف مع جميع المشاكل بعد ذلك، فمثلا بعد حرب الخليج والغزو العراقي على الكويت سنة 1990 فإن مديري ومسؤولي الموارد البشرية المعينين بالشركات المتعددة الجنسيات والذين كانوا يعملون بالشرق الأوسط تغير بأدوارهم التي كانوا يقومون بها وأصبحت لهم أدوار رئيسية ومحورية وكان البعض منهم مستعدا لهذه الأدوار وقد طلب منهم التركيز على سلامة الموارد البشرية للمؤسسات تحت إشرافهم، وفي نفس الوقت يقومون بتحديد الأمور المتعلقة بالمنافع والتعويضات والأمن...إلخ.

نتيجة للتطورات الحالية في ظل العولمة التي تواجه المؤسسات من المنافسة وتقدم تكنولوجيا اتضحت الحقيقة الأساسية وهي الأهمية القصوى للعنصر البشري باعتباره الوسيلة الفعالة في تحقيق الإنتاجية .

فقد تحولت النظرة إلى المؤسسات من كونها مجرد وحدات إقتصادية تركز على الإنتاج فقط إلى وحدات إقتصادية تركز أيضا على عملية التعليم واكتساب القدرات اللازمة لتحسين نوعية رأس المال البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، ويتم تعظيم الإنتاج وذلك بالإستثمار في العامل البشري من أجل توفير قوة العمل القادرة على إنتاج المزيد من السلع والخدمات¹.

الفرع الثاني : مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو

1- مفهوم الإيزو9000:

الإيزوهي إختصار ل : المنظمة العالمية للمعايير - المقاييس أوالمواصفات القياسية .

ISO 9000: هي عبارة عن سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير سنة 1987تحدد السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أوخدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء ومقبولة علميا² .

وتشمل سلسلة المعايير الخاصة بإدارة الجودة ومعايير تأكيد الجودة على :

¹ رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 401-410 (بتصرف).
² سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000، ص 147 .

ISO 9000: هومجموعة من الإرشادات الواجب اتباعها في إختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة .

ISO 9001: هومنموذج للجودة الشاملة في التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص الإختيار، التركيب والخدمة .

ISO 9002 : هذا المعيار خاص بنظم الجودة التي تغطي مجالات، الإنتاج، التركيب الفحص و الإختيار .

ISO 9003 : يغطي هذا المعيار عمليات الفحص النهائي والإختبار فقط¹.

2- تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو:

تقتصر دراستنا في هذا الموضوع على بعض معايير الإيزوليس جميعها لأنها كثيرة تحتوي معايير الإيزو 9001، 9002، 9003، الصادرة سنة 1987 على مجموعة من العناصر (الإرشادات) يجب على المنظمة أن تطبقها للحصول على الشهادة المقابلة .

في المعيار إيزو 9001 نجد 20 عنصرا وفي المعيار إيزو 9002 نجد 18 عنصرا أما في المعيار إيزو 9003 هناك 12 عنصرا، وفي الثلاثة نجد عنصرا واحدا موجه لتسيير الموارد البشرية وهوالتدريب.

حيث أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تطبيق نظام الجودة هوتوافر العنصر البشري الكفاء المدرب على تنفيذ متطلبات النظام، وبذلك فإن هذا الشرط يحدد أهمية توافر الدليل القاطع على أن الإدارة لديها نظام واضح ومطبق فعلا لتحديد الإحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الإحتياجات ويتحتم وجود السجلات التي تؤكد هذه المعلومات .

ويشتمل التدريب المقصود هنا كل الأفراد على كافة المستويات الذين لهم تأثير في مستوى الجودة²، معيار إيزو 9001 الصادرة سنة 2000 : يحتوي على ثمانية عناصر، العنصر السادس منها مخصص لإدارة الموارد وفي شطره الثاني نجد المواد البشرية كالتالي :

-عموميات: العمال المعنيين في عمل له تأثير على جودة المنتج يجب أن يكونوا أكفاء على أساس التكوين الأساسي والمهني، المعرفة الأدائية والخبرة .

-**التأهيل، التحسيس والتدريب**: يجب على المنظمة :

- تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بعمل له تأثير في جودة المنتج .
- القيام بالتدريب اللازم أو الإعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الإحتياجات .
- تقييم فعالية العمليات بالمنظمة
- ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة .
- المحافظة على سجلات التدريب (الأساسي والمهني)، المعرفة الأدائية والخبرة .

¹ علي السلمي: مرجع سابق، ص 93 .

² علي السلمي: المرجع نفسه، ص 155.

في معيار إيزو 14001 الصادر سنة 1996 الخاص بالمحاسبة وأنظمة أخرى للإدارة فيحتوي على نفس العنصر الخاص بالموارد البشرية في معيار إيزو 9001 سنة 2000¹.

معيار إيزو 10006 : خاص بالجودة في إدارة المشاريع .

هذا المعيار يقسم المشروع إلى عشرة مراحل لتحقيق الجودة . المرحلة السادسة هي المرحلة الخاصة بالمستخدمين ووردت كمايلي :

تتفرع هذه المرحلة للهيكلة التنظيمي للمشروع وفيها :

- تحديد المهام (الأدوار) .

- تحديد المسؤوليات .

- تعيين العمال (اختيار الأكثر كفاءة) .

- تدريب فريق العمل (تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية)².

تسيير الموارد البشرية ومعايير مراجعة الجودة : **ISO 10011** :

مراجعة الجودة هي عملية دراسة وتقييم فعالية الجودة في شركة ما للتأكد من فعاليتها ومطابقته للمعايير ومدى النتائج المحققة عن تطبيقه وذلك بفرص الفحص والتطوير .

1- ISO 10011: هذا المعيار خاص بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة، كما يقوم أيضا الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات الجودة³.

2- ISO 10011: خاص بمعايير مؤهلات مراجعي الجودة (التعليم، التدريب، الخبرة الخصائص، الشخصية، إمكانات الإدارة، الحفاظ على الأهلية، اللغة وإختيار كبير المراجعين)⁴.

3- ISO 10011: أداة برامج الجودة⁵.

¹ WWW.ISOconsiel-com/iso 9001/Comparairo.Htm .

² S-Jean Brilman: Les meilleures pratiques de management, Edition d'organisation ,1998 , p298

^{3 4 5} سمير محمد عبد العزيز: مرجع سابق، ص 228 ، ص252، ص 258 .

خلاصة الفصل الاول:

إن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى بانتقال الاقتصاد من الاقتصاد الكلاسيكي إلى الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على المعلومة في حد ذاتها كمورد تنافسي تحقق من ورائه المؤسسات مكانة وبعدا استراتيجيا، فمكانة هذه الاخيرة أصبحت مرهونة بما تملكه من سباق في الحصول على المعلومة، ولا يكفي الحصول عليها بل يجب استخدامها في الوقت المناسب.

ولعل إمتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أولا والتحكم فيها ثانيا هي الخطوة الاولى ومعرفة كل ما هو جديد لأن أهم ميزة تميز هذا الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة هي الإهتلاك السريع والغير مسبوق لكل ما هو جديد. بالإضافة يجب الإهتمام بالعنصر البشري، لأن هذا الأخير هو أساس وغاية أي عملية، وما تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا وسيلة للوصول الى هذه الغاية وبدون تحديد الأهداف لا يمكن الوصول، وبالتالي لا طائل من الركوض وراء جلب التكنولوجيا المتطورة في هذا المجال إذا لم يكن هناك توافق بينها وبين الموارد البشرية التي تقوم بالإستفادة منها والإفادة.

مقدمة الفصل الثالث:

بعد ما تطرقنا في الفصلين النظريين إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، سوف نلاحظ هذا التأثير على حالة خاصة في مؤسسة من مؤسسات الجزائر ألا وهي مديرية الحماية المدنية-مستغانم- وستكون دراستنا مركزة على **مكتب التعداد والنشاط الاجتماعي**، وسنتناول في هذه الدراسة ثلاثة نقاط تتمثل في :

- _ التعريف بميدان الدراسة.
- تقديم مديرية الحماية المدنية.
- تحليل البيانات التي جمعناها .

الفصل التطبيقي : الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات.

المطلب الأول : مجال الدراسة.

يعتبر اختيار مجال الدراسة خطوة هامة في البحث لكي يستطيع الباحث أن يطابق ما هو نظري مع الجانب التطبيقي، وتختلف خصوصيات كل دراسة، ومن هذا المنطلق راعينا في بحثنا هذا اختيار مديرية الحماية المدنية بمستغانم نظرا للخبرة والملاحظة لكل جديد أو تغيير يطرأ عليها، كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية في باقي المؤسسات لا ترقى إلى المستوى الذي يجب أن تكون عليه مديرية الحماية المدنية بمستغانم ، بالإضافة إلى أن الأدوات المستخدمة من استثمار ومقابلة وملاحظة وخاصة الأداة الأخيرة التي تعتبر الأنجع في المؤسسة المختارة عن غيرها، ومن هذا المنطلق وقع اختيارنا على مؤسسة مديرية الحماية المدنية بمستغانم.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

لقد تميزت إشكالية البحث بوجود متغيرين اثنين هما: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتسيير الموارد البشرية، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما و مدى التأثير و المتبادل بينهما؛ فالمتغير التابع في هذه الدراسة هو وظيفة الموارد البشرية بمجمل أنشطتها وعملياتها التسييرية و مدى تأثيرها بعملية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و دور استعمالها وتطبيقاتها في الزيادة من كفاءتها وفعاليتها من خلال التقليل أو التخلص من العمليات الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر، أما المتغير المستقل هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الحديثة منها.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

من بين الوسائل التي تم استخدامها في جمع البيانات المستهدفة في هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي التحليلي، تأتي في المرتبة الأولى الاستمارة التي تم استخدامها بشكل أساسي في عملية جمع المعلومات و البيانات مدعمة بمقابلة مباشرة مع المدير التنفيذي للمديرية الفرعية للمستخدمين نسعى من خلالها إلى الحصول على معلومات أكثر دقة و تفصيل وقد تمت على عدة مراحل كان النقاش فيها مفتوحا بالإضافة إلى المقابلة الأخيرة أين كانت الأسئلة مكتوبة وبطريقة منهجية مقننة، وكما استخدمت الملاحظة كوسيلة ثالثة و مكملة.

أولا: الاستمارة: يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث يسمح بالحصول على

معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.

تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

لقد مرت عملية صياغة أسئلة الاستمارة بمجموعة من الخطوات أهمها:

- تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات و أسئلة الدراسة: حيث تتكون الاستمارة في قسمها الأول من مجموعة من الأسئلة التي توضح خصائص عينة البحث من سن، مستوى تعليمي، منصب إداري و عدد سنوات الخبرة، و قد تمت صياغة أبعاد الاستمارة على أساس المحاور التالية:

المحور الأول: خصائص القوى العاملة في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال داخل الجامعة .

المحور الثاني: أثر استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية وعلى المسارات الوظيفية في مديرية الحماية المدنية-بمستغانم- .

المحور الثالث: إحتياجات إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التكنولوجية الجديدة .

علاقة استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال بأمن و رقابة أنظمة معلومات الموارد البشرية.

-صياغة مجموعة من الأسئلة و التي تعكس و تفصل الأبعاد التي تم تحديدها.

-تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى جميع الباحثين، و عدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة و بالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية وخاصة أن الباحث أشرف على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة من أجل ضمان موضوعية و دقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة و المتداولة بحيث تكون سهلة الفهم و في متناول جميع المستجوبين.

- إجراء مقابلة مع المدير الفرعي للمستخدمين و أغلب مستخدمي هذه المصلحة، تم خلالها توضيح و شرح الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة و الغرض من وضعها، بالإضافة إلى توضيح الطريقة التي يجب إتباعها للإجابة على الأسئلة .

- كانت الأسئلة في أغلبيتها مغلقة حيث لا يجد الباحث من خلالها صعوبة في فهم السؤال وتقديم الإجابة في حدود البدائل المقترحة أمامه، و بالتالي لا يخرج أبدا عن ما هو مطلوب منه، كما تم اللجوء إلى الأسئلة المفتوحة بهدف الحصول على معلومات أساسية مكملة و التعرف على آراء و اتجاهات الباحثين.

ثانيا: المقابلة: تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي التي تم استخدامها في عملية جمع البيانات و المعلومات في هذه الدراسة، فهي عبارة عن لقاء مباشر يجري بين الباحث و الباحث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين، قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء و مواقف محددة.

وقد كانت هذه المقابلة شخصية على شكل حوار مع مدير إدارة الموارد البشرية للمديرية باعتباره المسؤول الأول على إدارة المصلحة و اطلاعه على جميع التقارير المتعلقة بأنظمة المعلومات و تسيير الموارد البشرية، حيث جرت هذه المقابلة على شكل عملية طرح أسئلة من طرف الباحث وتقديم الأجوبة من طرف الباحث حول الموضوع المدروس بغرض التأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها في الاستمارة، و لمعرفة تفاصيل و تفسيرات بعض الأسئلة التي لا يمكن طرحها في الاستبيان نظرا لتعقيدها أو أنها تتطلب وقت من الباحث للإجابة عليها، مما يؤدي إلى التأثير على نوعية المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال الاستبيان.

ثالثاً: الملاحظة: تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات و المعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها انتباه مقصود و منظم و مضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها و قوانينها.

و في هذا الصدد استخدمت الملاحظة إلى جانب كل من الاستمارة والمقابلة المباشرة بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير مصطنعة، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث له خبرة طويلة في هذه المؤسسة، وله علاقات شخصية مع العديد من المسؤولين ورؤساء المصالح، لذا لم يجد صعوبة في الكشف عن الحقائق واعتماد هذه الأداة أكثر من غيرها في الحكم على الأشياء.

المبحث الثاني : تقديم مديرية الحماية المدنية.

لمطلب الأول: نشأة الحماية المدنية

أول ظهور للحماية المدنية في العالم كان في ظل الإمبراطورية الرومانية بعد حريق روما الشهير ومن أهم الحرائق التي تم تسجيلها في العالم حريق لندن سنة 1866م، موسكو 1812م، سان فرانسيسكو 1906م، ولهذا الغرض تم إنشاء الحماية المدنية.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الحماية المدنية

• في وقت مضى لم تكن توجد هيئة تسهر على تنظيم عمليات التدخل، حيث عند حدوث كارثة يجتمع السكان بمختلف الأماكن للمساهمة في عملية الإطفاء، إلا أن الوسائل المستعملة كانت بسيطة ومتوسطة الفعالية وكان من الضروري تهديم البيوت المجاورة للبيوت المشتعلة قصد منع إنتشار الحريق ومنها جاءت تسمية نَصيب النار (Part La du Feu) .

• وفي العصر الحديث وبالضبط في سنة 1831م اكتشفت المضخة اليدوية (Pompe a Bras) ومستعملوا هذه المضخة أطلقوا عليهم تسمية رجال المطافئ.

• ومع حلول سنة 1870م ظهرت المضخة البخارية التي سُخرت لجرها أحصنة ساعدت كثيرا في عملية الإطفاء لسرعة تنقلها، وفي سنة 1880م ظهرت فوهات المياه، هذا النوع الجديد للتغذية بالمياه سمح بالاستغناء عن الطرق التقليدية.

• في سنة 1890م ظهر منذر الحريق (TOCSIN) الذي ساهم بفعالية كبيرة في مجال الوقاية خاصة وأن وسائل مكافحة الحرائق كانت محدودة.

• بعد 1890م قامت معظم الدول وخاصة الدول المتقدمة بإصدار قوانين ومراسم لتنظيم هيئة الدفاع ضد الكوارث مما أدى إلى ظهور هيئات عمومية لحماية الأشخاص والممتلكات والوقاية من الأخطار وتُسمى هذه الهيئة **"بالحماية المدنية"**.

- قطاع الحماية المدنية هو عبارة عن قطاع من قطاعات الدولة يعمل على تقديم خدمات نبيلة مختلفة للمجتمع بالكيفيات والطرق اللازمة وهو كذلك جهاز تأسس على روح التضامن في الإطارين الوطني والدولي وتمثل المهمة العامة للحماية المدنية في حماية الأشخاص والممتلكات تحت الشعار الثلاثي الآتي :

■ الوقاية ؛ Prévention.....

■ التقدير (التوقع) ؛ Prévision....

■ الإسعاف..... Secourisme

تستدعي هذه المهمة النبيلة مساهمة جميع المواطنين للحفاظ على الحياة البشرية والموارد المادية التي تمثل الثروة الاجتماعية والاقتصادية للبلاد، كما تجدر الإشارة إلى أن تقديم يد المساعدة للأشخاص المهتمين بالخطر ليس فقط واجب شرعي وإنما هو كذلك واجب تضامني محض ونبيل. أمّا بالنسبة للجزائر فالحماية المدنية كانت موجودة أيام الاحتلال الفرنسي ولكن عملها كان محصوراً في المناطق الحضرية ذات الكثافة السكانية العالية وهدفها الدفاع وحماية ممتلكات المستعمر.

وبعد الاستقلال استطاعت الجزائر أن تواصل عملية تحسين هذا القطاع وخاصة ابتداء من سنة 1964م وبموجب المرسوم 129/64 المؤرخ في 15/04/1964م، تم إنشاء المصلحة الوطنية للحماية المدنية على مستوى وزارة الداخلية حيث انتقلت الحماية المدنية من مجرد مصلحة مركزية إلى مصلحة وطنية وذلك على المستوى المركزي ومن مصلحة مكافحة الحرائق والإسعاف على المستوى المحلي إلى المصلحة الولائية للحماية المدنية، وهذا نظراً لأهميته وكذلك لمتطلبات الساعة، حيث لجأت إلى تجديد (تحديث) مجالات وطرق التدخل العملية باستمرار، وهذا كله من أجل تحقيق الأهداف التالية:

■ إدراك، تحضير، تطبيق ومراقبة الوسائل الوقائية من الأخطار الناجمة عن حدوث الكوارث سواء وقت الحرب أو في وقت السلم والحد من الخسائر التي يمكن أن تلحق بحياة الأشخاص والممتلكات سواء العامة منها أو الخاصة.

■ وفي سنة 1970م تم إدراج قطاع الحماية المدنية ضمن القطاعات العامة والإشراف عليه بصفة مباشرة، إضافة إلى تحويل مراكز الإسعاف ومكافحة الحرائق إلى وحدات الحماية المدنية وإدماج كل التشكيلات تحت غطاء واحد وهو سلك الحماية المدنية الذي يخضع لقانون الوظيفة العمومية في إطاره القانوني والتنظيمي حيث أصبح عون الحماية المدنية يتميز بزيه الرسمي ورتبة وذلك في إطار شبه عسكري.

■ وفي سنة 1976م وبمرسوم 39/76 تم تحويل المصلحة الوطنية إلى مديرية عامة للحماية المدنية مع إعادة تنظيم الإدارة المركزية على مستوى وزارة الداخلية.

■ وفي سنة 1983م صدر مرسوم رقم 108/83 ينضم المدرسة الوطنية للحماية المدنية معدل ومتمم للمرسوم 318/98.

■ وفي السنة 1991م تم إصدار عدة مراسيم تنظيمية لدعم القطاع من أهمها:

- المرسوم رقم 503/91 معدل ومتمم للمرسوم 147/93 ويتعلق بإعادة تنظيمي الإدارة المركزية للحماية المدنية؛
- المرسوم رقم 274/91 المعدل والمتمم للمرسوم 97/96 يتعلق بالقانون الأساسي لأعوان الحماية المدنية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 54/92 المؤرخ في 1992م يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية (التنظيم المحلي على مستوى الولايات)؛
- المرسوم رقم 134/94 المحدد لقائمة المناصب العليا في المصالح الخارجية للحماية المدنية وشروط الالتحاق بها و تقسيمها؛
- المرسوم رقم 167/70 المتعلق بتنظيم الوحدات.

■ **تعريف الحماية المدنية:** الحماية المدنية هي مرفق عمومي مهامها حماية الأشخاص والممتلكات، طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات العصرية والتقنية وهي مرفق موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية تتمتع بميكل تنظيمي خاص وميزانية مستقلة كما أنها تتمتع بتنظيم إداري، تقني وعملي لضمانات التكفل بالمهام الإنسانية المنوطة بها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للحماية المدنية

يخضع التنظيم المركزي للمديرية العامة للحماية المدنية إلى المرسوم التنفيذي رقم 503/91 المؤرخ في 1991/12/21 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للحماية المدنية، وقد جاء هذا التنظيم كما هو موضح في الشكل (07) الموضح أدناه .

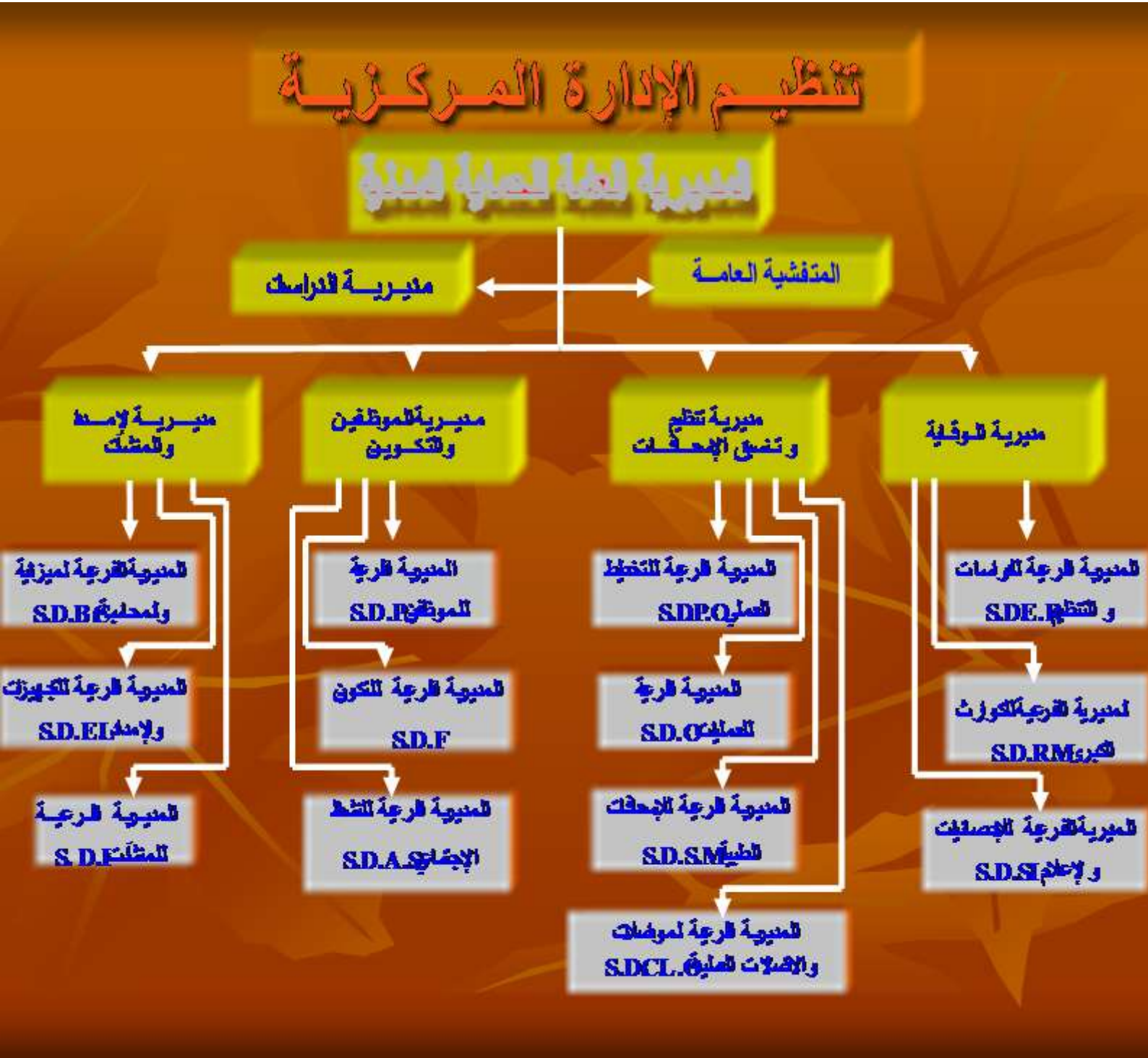
الفرع الأول: تنظيم و إنشاء وحدات الحماية المدنية

أ- **التنظيم اللامركزي:** طبقا للمرسوم رقم 54/92 المؤرخ في 1992/02/12 المتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية، تم تحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف في الولايات إلى مديريات الحماية المدنية ويقصد بها كل الهياكل الإدارية الخاصة لسلك الحماية المدنية، والتي تتوزع عبر مختلف الولايات وتنشط في إطار مديرية على مستوى الولاية.

ب- **تنظيم و إنشاء وحدات الحماية المدنية:** إن وحدات الحماية المدنية هي المسؤول الأول عن تقديم الإسعافات وتلبية حاجيات ومساعدة المواطنين في أي منطقة من التراب الوطني، المرسوم 167/70 المؤرخ في 10 نوفمبر 1970م المتعلق بتصنيف وتجهيز وحدات الحماية المدنية كالتالي:

- الوحدات المركزية،
- الوحدات الفرعية (الثانوية)،
- وحدات القطاع،
- المراكز المتقدمة.

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للحماية المدنية



المصدر: مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم، مصلحة الإدارة والإمداد، مكتب التعداد و النشاط الاجتماعي.

الفرع الثاني: مهام مصالح الحماية المدنية.

طبقاً للمرسوم رقم 54/92 المؤرخ في 12/02/1992م المتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية، تم تحويل مصالح الحماية المدنية والإسعاف في الولايات إلى مديريات الحماية المدنية ويقصد بها كل الهياكل الإدارية الخاصة لسلك الحماية المدنية والتي تتوزع عبر مختلف الولايات وتنشط في إطار مديرية على مستوى الولاية، تندرج تحت مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم ثلاث مصالح.

- مصلحة الإدارة والإمداد؛
- مصلحة الوقاية؛
- مصلحة الحماية العامة.

1. مصلحة الإدارة و الإمداد هي مكلفة بمايلي:

- تسيير الوسائل المادية والبشرية لمصالح الحماية المدنية؛
 - تسيير وتطوير الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية على مستوى الولاية؛
 - مراقبة ومتابعة نشاط الحظائر؛
 - تسيير المحاسبة العامة ودفاتر الجرد المتعلقة بدخول وخروج المعدات والإمدادات.
- وينشط تحت ظل هذه المصلحة عدة مكاتب هي:

- مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي؛
- مكتب التكوين؛
- مكتب المالية والمحاسبة؛
- مكتب الأملاك.

ولكل مكتب مهام خاصة به.

● مكتب التعداد والنشاط الاجتماعي، يقوم بالمهام التالية:

- تسيير الحياة المهنية للموظفين وذلك بإعداد:

- ✓ محاضر تنصيب الأعوان الجدد؛
- ✓ سندات العطل السنوية و المرضية؛
- ✓ جدول الترقية في الرتبة والدرجة؛
- ✓ ملفات التقاعد؛
- ✓ ملفات الأعوان المؤقتين؛

- مكتب التكوين: هو مكتب يقوم بتكوين أعوان الحماية المدنية حسب المادة 32 و 33 من المرسوم 274/91 الذي يلزم إدارة الحماية المدنية على تكوين موظفيها، حيث يتعين على الإدارة والمؤسسة العمومية أن تقوم بتكوين

وتحسين مستوى موظفيها عن طريق إجراء دورات تدريبية ودورات إتقان وذلك بتسطير برامج خاصة ، مثلا تكوين غطاسي وطباري الحماية المدنية.

- إعداد برامج تكوينية لفائدة أعوان الحماية المدنية؛
- متابعة تطبيق برامج التكوين؛
- إعداد برامج رسكلة للأعوان الجدد؛
- إعداد ملفات فحوصات الغطاسين المعنيين بالفحص الطبي.
- مكتب الأملاك والمنشآت، هو مكتب مختص بالمشاريع الخاصة بالحماية المدنية :
 - يقوم بمراقبة وجرد كل عتاد الحماية المدنية؛
 - يقوم بإصدار سند طلبات العتاد الخاص بمديرية الحماية المدنية بالتنسيق مع المديرية العامة؛
 - يقوم بدراسة الصفقات المتعلقة بالمشاريع التنموية؛
 - يتابع برامج التجهيز والمنشآت؛
 - يقوم بمراقبة هذه الصفقة من يوم فتح المناقصة إلى غاية نهايتها.
- مكتب المالية و المحاسبة، يقوم بالمهام التالية:
 - متابعة أجور الموظفين؛
 - تسوية الوضعية المالية للموظفين (التعين، التثبيت، الترقية، الحالة العائلية)؛
 - تسوية الاستدراكات المالية للموظفين؛
 - متابعة الميزانية الأولية والتكميلية لمديرية الحماية المدنية؛
 - متابعة وتسوية الفواتير الخاصة (الغاز، الكهرباء، الماء... الخ)؛
 - متابعة وتسوية الوضعية المالية للأعوان المتعاقدين.

2. مصلحة الوقاية تتكفل بما يلي:

- تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة الهيئات العمومية والخاصة؛
- متابعة ومراقبة تطبيق النصوص التنظيمية والمقاييس الأمنية؛
- تعد مخططات الوقاية و تراقبها؛
- تجمع الإحصائيات أو التدخلات اليومية؛
- تنظيم حملات تحسيسية وإعلامية حول الأخطار التي تهدد أمن الأشخاص والممتلكات.

وينشط تحت ظلها مكاتب التالية:

- مكتب الدراسات؛

- مكتب المراقبة؛
 - مكتب التوثيق والإحصاء؛
 - مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.
3. مصلحة الحماية العامة تقوم بالمهام التالية:

- إعداد المخططات المتعلقة بتنظيم وتنفيذ الإسعافات عند حدوث الكوارث؛
- إنشاء وتركيب مختلف شبكات الإنذار ومراقبتها؛
- تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات في المناسبات الرياضية، الثقافية والتجمعات.... الخ؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة الاتصالات وكذا القيام بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وتنمية روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والإحصاء، بالتعاون مع الجمعيات والمؤسسات ذات الطابع الإنساني، تندرج تحتها المكاتب التالية:
 - مكتب المخططات؛
 - مكتب جهاز الحماية؛
 - مكتب الإسعافات الطبية؛
 - مكتب الاتصالات العملية.

الفرع الثالث: عملية إدارة الموارد البشرية لدى مديرية الحماية المدنية بمستغانم

مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم تقوم بالتدخل على مستوى كل تراب الولاية ولهذا الغرض وضع تحت تصرفها مجموعة مهمة من الوسائل البشرية والمادية.

- الوسائل البشرية: للقيام بالمهام المخولة لها تقوم مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم بتسيير الوضعيات الإدارية والمالية للمستخدمين التابعين لها والبالغ عددهم 660 موظف، إضافة إلى العمال المؤقتين البالغ عددهم 43 عامل موزعين على الشكل التالي:

✓ عمال مؤقتين : 10 عمال؛

✓ عمال بالساعة : 33 عامل؛

✓ عمال مؤقتين في فصل الصيف(حراس الشواطئ) موزعين كآتي:

○ ميزانية الولاية توظف حارس 180 لمدة شهرين؛

○ ميزانية الحماية المدنية توظف 580 حارس شاطئ للفترة ما بين جوان وسبتمبر 2010.

- الوسائل المادية: هناك عدد معتبر من الشاحنات وسيارات الإسعاف وسيارات الربط وهذا لغرض تلبية طلبات التدخل للمواطنين.

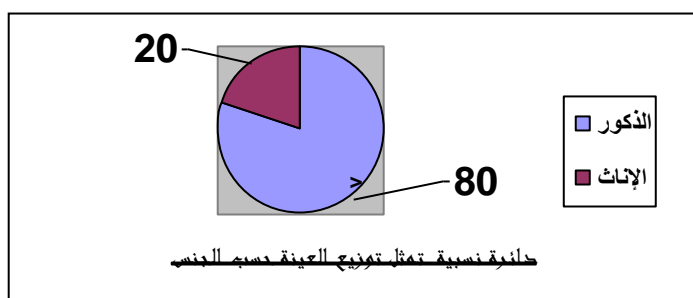
المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في مديرية الحماية المدنية-مستغانم-.
بعد التفرغ من إجابة كل الباحثين على الاستمارات قمنا بتحليل الإحصائي للبيانات حيث تم تفرغ
البيانات في جداول وظيفية وهذه الجداول مقسمة إلى ثلاثة خانات بحيث تحتوي الأولى على الأجوبة المقترحة، والثانية
على عدد الباحثين والثالثة على النسب المئوية المتحصل عليها وبعد حساب النسب المئوية قمنا بالتعليق على النتائج
ومحاولة وضع استنتاجات تفسر التعليق على تلك النتائج، وبعد القيام بتحليل الإحصائي كميًا وكيفيًا بغية الخروج
بنتيجة صادقة لكل سؤال على حدى، حاولنا الوصول إلى النتيجة التي تتعلق بصدق أو خطأ الفرضية أو بمعنى آخر
قبول الفرضية أو رفضها.

المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية للعينة.

سيتم في هذا المطلب تحليل كل من السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، والأقدمية وذلك من خلال تحليل
الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين .

الفرع الأول : الجنس.

الجدول رقم (3-1) : يبين توزيع العينة حسب الجنس.



النسبة المئوية	عدد التكرارات	النوع
% 80	24	الذكر
% 20	6	الأنثى
% 100	30	المجموع

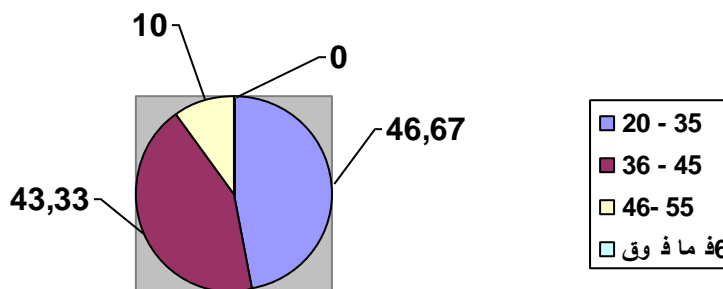
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (1-3) أن فئة الذكور المستجوبين تقدر 24 فرداً بما يعادل نسبة 80%

أما نسبة الإناث قليلة جداً 06 أي ما يعادل 20%.

ونستنتج من خلال ملاحظتنا للجدول أن نسبة الذكور أكثر بكثير من نسبة الإناث وذلك أن المؤسسة تعتمد في أعمالها على العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي، لأن طبيعة العمل يتطلب ذلك.

الفرع الثاني: السن .

الجدول رقم (2-3): يبين فئات العمر لأفراد العينة.



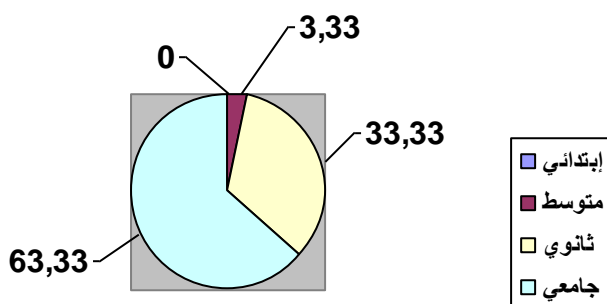
دائرة نسبية تمثل فئات العمر لأفراد العينة

السن	العدد	النسبة المئوية
35 - 20	14	46.67%
45 - 36	13	43.33%
55 - 46	03	10%
65 ما فوق	00	00%
المجموع	30	100%

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-3) أن 03 أفراد من الفئة المستجوبة يتراوح أعمارهم ما بين 46-55 سنة أي ما يعادل 10% من الفئة المستجوبة تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة أي ما يعادل 13% وهذا يعني أن نسبة معتبر من مجتمع البحث هم من الكهول وهذا يدل على أن الأقدمية لها دورها في العمل داخل المؤسسة، ونجد 00 من الفئة المستجوبة تجاوز أعمارهم 56 سنة أي ما يعادل نسبة 00% ، بالمقابل نجد 14 من الفئة المستجوبة تتراوح أعمارهم ما بين 20 - 35 سنة أي نسبة 46.67% أي فئة الشباب تمثل أغلبية مجتمع البحث وذلك راجع لطبيعة الأعمال التي تتطلبها المؤسسة واعتمادها على فئة الشباب نظراً لتدخلات التي تتطلب اللياقة البدنية.

الفرع الثالث: المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-3): يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة.



حائذة نسبية تمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
إبتدائي	00	00%
متوسط	01	3.33%
ثانوي	10	33.33%
جامعي	19	63.33%
مجموع	30	100%

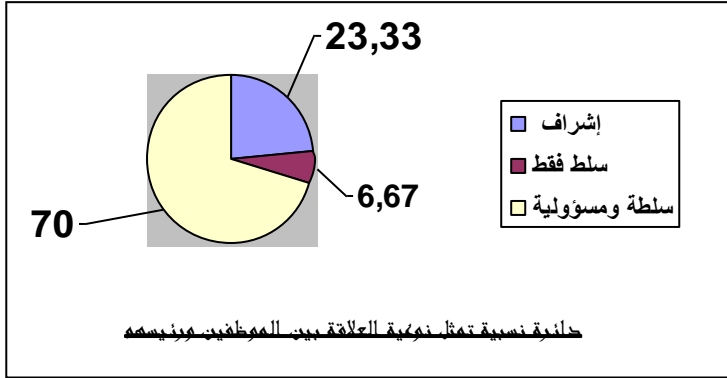
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-3) البيانات المرسومة في الجدول بأن أكبر عدد من موظفي أفراد العينة هم من المستوى الجامعي عددهم 19 موظف أي ما يعادل 63.33% تعتبر نوعاً ما عالية وتليها فئة الموظفين ذات المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم 10 أي ما يعادل نسبة 33.33% تليها فئة الموظفين ذات المستوى المتوسط حيث بلغ عددهم 01 موظف أي ما يعادل 3.33% ، وفي الأخير فئة الموظفين ذو المستوى الابتدائي ومقدر عددهم معدوم بنسبة 0% وهي ضئيلة جداً، ومن خلال استقراءنا لهذا الجدول يلاحظ أن فئة الموظفين ذو المستوى

الجامعي والثانوي تمثل العدد الأكبر من مجموع العينة وهذا يدل على أن التوظيف الحالي يعتمد على الكفاءة والشهادة المتحصل عليها.

الفرع الرابع: العلاقة الشخصية.

أ- ما هي علاقتك برئيسك؟.

الجدول رقم (3-4): يبين علاقة الموظف برئيسه.

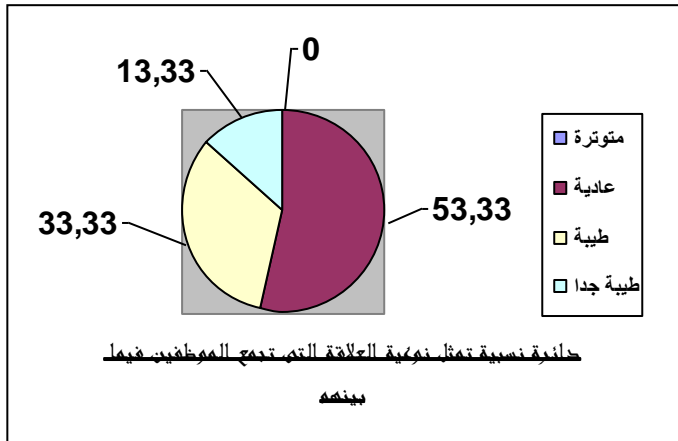


الرد على الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
إشراف	07	23.33%
سلطة فقط	02	6.67%
سلطة ومسؤولية	21	70%
المجموع	30	100%

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) الأغلبية المستجوبة 21 موظف بنسبة 70% هي علاقة سلطة ومسؤولية والفئة سلطة فقط بلغ عددها 02 موظف بنسبة 6.67% ، أما فئة إشراف فبلغ عددهم 07 موظفين بنسبة 23.33% وهذا ما يؤكد ضرورة تنمية العلاقات بين المرؤوسين ورؤسائهم، لغرض تنمية روح المبادرة لدى الموظفين.

ب- ما هي العلاقة التي تجمعك بزملائك؟

الجدول رقم (3-5): يبين العلاقة التي تجمع الموظف بزملائه.



الرد على الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
متوترة	00	00%
عادية	16	53.33%
طيبة	10	33.33%
طيبة جدا	04	13.33%
المجموع	30	100%

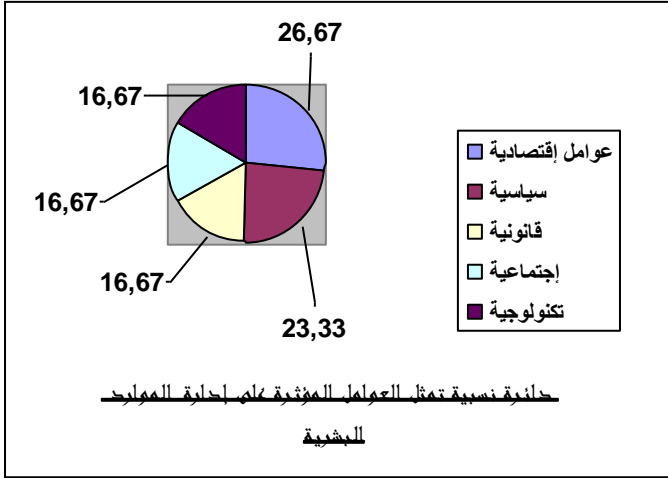
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5) أن نسبة 33.33% ما تمثل 10 موظف من العينة المدروسة علاقتهم طيبة في حين كانت نسبة 53.33% ما يمثل 16 موظف من العينة المدروسة علاقتهم عادية، في حين نسبة 13.33% ما يمثل 04 موظف علاقتهم جد طيبة ونسبة 00% أي معدومة كانت علاقتهم بزملائهم متوترة، ما نستخلصه من هذه الفئات أن أغلب الموظفين يرون أن هناك تناسق بين الوظائف المشغولة ووظائف المتممة وذلك ما يعكس قيام الإدارة بدور إيجابي في إنشاء علاقات إرتباطية بين مصالحها وتكمن هذه العلاقة في التكامل الوظيفي.

المطلب الثاني: الأسئلة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها.

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية.

– ما هي العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية؟.

الجدول رقم (3-6): يبين ما هي العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.



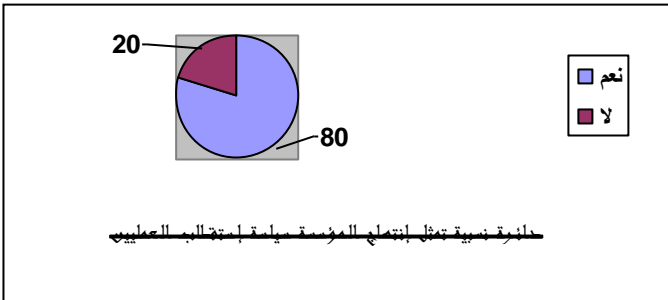
الرد على الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
عوامل اقتصادية	08	26.67%
عوامل سياسية	07	23.33%
عوامل قانونية	05	16.67%
عوامل اجتماعية	05	16.67%
عوامل تكنولوجية	05	16.67%
المجموع	30	100%

التعليق: كما هو واضح في الجدول رقم (3-6) نجد أن نسبة 26.67% ما يمثل 08 موظفين الذين أجابوا بأن العوامل الاقتصادية لديها أثر على إدارة الموارد البشرية ونسبة 16.67% ما يمثل 05 موظف أجابوا بأن العوامل الاجتماعية و العوامل القانونية و العوامل التكنولوجية لها أثر على إدارة الموارد البشرية بنفس النسبة ، ونسبة 23.33% ما يمثل 07 موظف أجابوا بأن العوامل السياسية لها أثر. نستنتج أن هناك تفاوت في نسب آراء الموظفين حول العوامل المؤثرة بالرغم من أن جميع العوامل المذكورة سالفاً لها تأثير.

فرع الثاني: الأسئلة المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية.

أ- هل تنتهج مؤسستكم سياسة استقطاب العاملين؟.

الجدول رقم (3-7): يبين هل تنتهج المؤسسة سياسة استقطاب للعاملين.

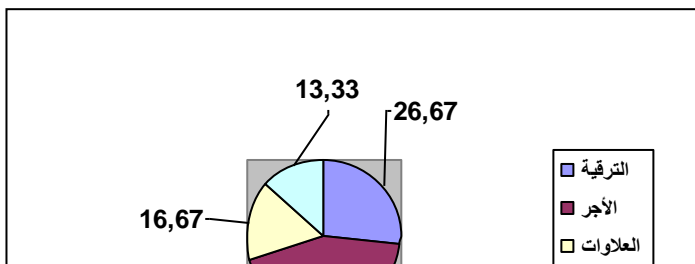


الرد على الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	24	80%
لا	06	20%
المجموع	30	100%

التعليق: من خلال الجدول رقم (3-7) نجد أن نسبة 80% ما يمثل 24 موظف من العينة المدروسة أجابوا بنعم في حين كانت نسبة المجيبين بلا 20% ما يعادل 06 موظفين نستنتج مما سبق أن عمال راضين عن طريقة التوظيف في مؤسستهم وذلك بسبب استقطاب قوة عاملة ذات كفاءة.

ب- ما هي العوامل التي تجعل أداؤك إيجابياً؟.

الجدول رقم (3-8): يبين العوامل التي تجعل الأداء إيجابياً.



الإجابة	العدد	النسبة المئوية
الترقية	08	26.67%
الأجر	13	43.33%
العلاوات	05	16.67%
المكافئات	04	13.33%
لمجموع	30	100%

التعليق: كما هو واضح في الجدول رقم (3-8) نجد أن 13 موظف من مجموع العينة عبرت بأن الأجر جعل أداءهم إيجابيا بنسبة تمثل 43.33% وعلى خلاف ذلك أجابت الفئة الأخرى التي عبرت عن الترقية بنسبة تقدر 26.67% في حين أجابت الفئة الثالثة والرابعة والبالغ عددها 09 موظف بنسبة تقدر 20% والذين عبروا أن العلاوات والمكافئات أنها من العوامل التي تجعل أدائهم إيجابيا ولكن بنسبة ضئيلة جدا. ونستنتج أن الموظف ما يهمله هو تحسين مستواه المعيشي والرفع في الأجر كما أن الترقية لها أهمية بالغة في رفع معنويات وقدرات الموظفين ورغبتهم.

المطلب الثالث: تحليل نتائج البحث.

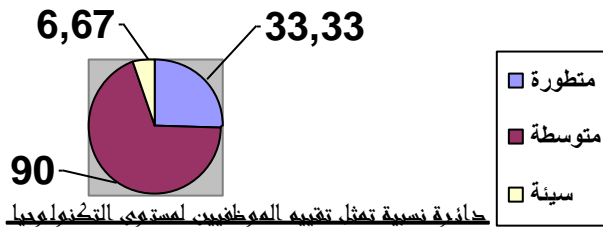
الفرع الاول : خصائص القوى العاملة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

سنحاول إستخلاص أهم الخصائص التي تتمتع بها القوى العاملة في إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال كبديل للوسائل التقليدية.

أ- تقييم مستوى التكنولوجيا المعتمد في إدارة الموارد البشرية.

- كيف تقييم مستوى التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال المعتمدة في مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم ؟

الجدول رقم (3-9) :



حائذة نسبة تمثل تقبيل الموظفين لمستوى التكنولوجيا
الجديدة للمعلومات و الاتصال المعتمدة في المؤسسة

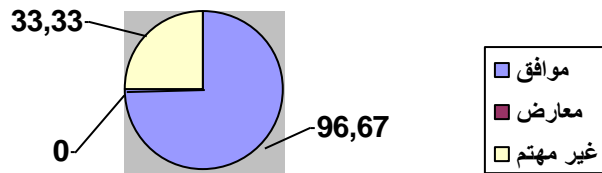
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
متطورة	01	33.33%
متوسطة	27	90%
سيئة	02	6.67%
المجموع	30	100%

التعليق: يظهر الجدول رقم (3-9) تقييما لمستوى التكنولوجيا المعتمدة، فيلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بـ متطورة هي 33.33% في حين أن الأغلبية أي 90% قيموها بمتوسطة، أما 6.67% من المبحوثين أجابوا بـ سيئة، غير أنه بالرجوع إلى المقابلة التي أجريت مع رئيس المصلحة تبين أن هناك تناقضا بينها وبين نتائج الاستمارة، وحسب ما لاحظته الباحث فإن التقييمين السالفي الذكر مرتبطين أساسا بمدى استغلال الفرد لهذه التكنولوجيا وهو ما يرتبط بكفاءته ومستوى تكوينه في هذا المجال وهو ما يؤكد أن التكنولوجيا ليست الجانب المادي فقط المتمثل في الوسائل المتطورة وإنما هي دمج بينها (الوسائل) وبين طرق العمل المسيرة لها.

ب- قياس رضا العاملين عن استحداث تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في إدارة الموارد البشرية.

سنحاول قياس مستوى الرضا

- هل توافق على مضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم؟



حائذة نسبة تمثل عدم مراهقة الموظفين علم مضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في المؤسسة

الجدول رقم (3-10):

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	29	96.67%
معارض	00	00%
غير مهتم	01	3.33%
المجموع	30	100%

التعليق: يؤكد الجدول رقم (3-10): أن هناك رغبة قوية من طرف العاملين في المصلحة نحو تطوير ومضاعفة استعمال

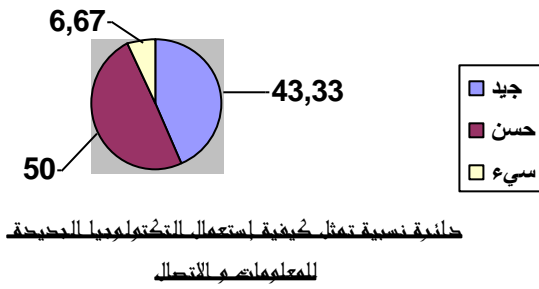
التكنولوجيا الجديدة للاتصال والمعلومات حيث أن نسبة أفراد المصلحة الذين وافقوا على ذلك هي 96.67%، بينما لم يعارض أحد 00% هذه المضاعفة، في حين يبدو من النتائج المحصل عليها أن 3.33% غير مهتمين بهذا الإجراء تماما.

ج- تقييم نجاعة استحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية.

ج-1- التقييم العام للعمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- هل العمل باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال؟

الجدول رقم (3-11):



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
43.33%	13	جيد
50%	15	حسن
6.67%	02	سيء
100%	30	المجموع

التعليق:

يحدد الجدول رقم (3-11): أثر إدخال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على طرق العمل بالنسبة للعاملين، فيرى 43,33% أن العمل باستعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات جيد في حين أن 50% يرون أن العمل بهذه الطريقة حسن، أما الملاحظة التي شددت انتباهنا هو قلة الاستياء من العاملين نحوها بنسبة 6.67%، وسجلنا أيضا خلال الاستبيان مستوى طموح أكبر لدى البعض إلى تطوير التكنولوجيا المستعملة وذلك راجع إلى مستوى التحكم في التكنولوجيا المستعملة بالإضافة إلى اطلاعهم على تكنولوجيا أكثر تطورا سواء المتعلقة بالتجهيزات أو طرق العمل في مؤسسات أخرى خاصة أو عامة.

ج-2- تقييم العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على إدارة الموارد البشرية.

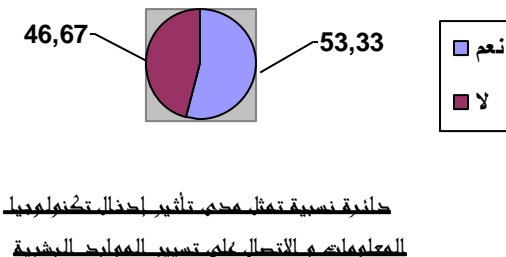
يعتبر العمال بالمصلحة أولى من غيرهم في تقييم أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على العمل باعتبارهم الأقرب إلى نتائج عملهم (المصلحة)، وباعتبارهم من يقوم بالعمل فإنهم أولى كذلك بتقييم أثر استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على عملهم .

- وجود أثر العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية.

- هل تعتقد أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال على مديرية الحماية المدنية

لولاية مستغانم سيؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية ؟

الجدول رقم (3-12):



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
53.33%	16	نعم
46.67%	14	لا
100%	30	المجموع

التعليق: حسب الجدول رقم(3-12): فإن 53.33% من أفراد المصلحة يرون بأن إدخال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ستؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية، في حين يرى 46.67% أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لن تؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية.

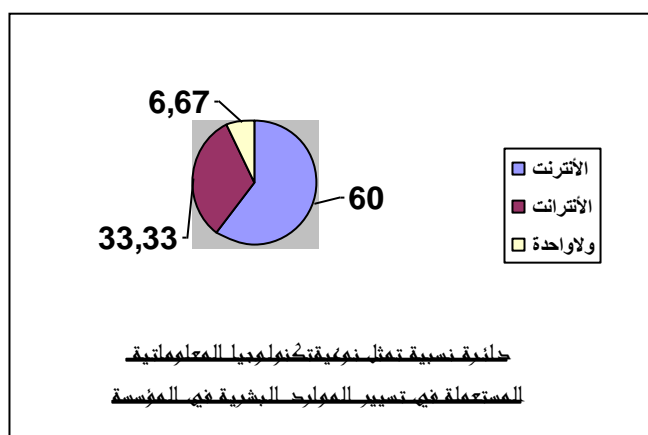
د- أدوات الاتصال التكنولوجية.

يحدد هذا الفرع الأداة الأكثر استعمالاً في مجال الاتصالات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من بين الشبكات التالية : الأنترنت، الإنترنت .

- أدوات الاتصال التكنولوجية الأكثر استعمالاً.

- اختر من بين هذه التكنولوجيا المعلوماتية الأكثر استعمالاً في مجال تسيير الموارد البشرية داخل مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم ؟

الجدول رقم (3-13):



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
60%	18	الأنترنت
33.33%	10	الإنترنت
6.67%	02	ولا واحدة
100%	08	المجموع

التعليق: يستعمل (3-13) فراد من عمال المصلحة الإنترنت أي 60% من مجموع الاستعمالات، بينما يستعمل 10 أفراد الإنترنت (الشبكة الداخلية) أي 33.33% من مجموع الاستعمالات، وفي هذا الصدد ينبغي التنويه إلى الملاحظات التالية :

- 1- إن الشبكة العنكبوتية (الأنترنت) مستعملة وبكثرة من طرف العاملين في الجامعة سواء في إدارة الموارد البشرية أو على مستوى المصالح الأخرى وكذا الأقسام، المعاهد، الكليات، سكرتاريا الكليات، المكتبات، وفي بعض المخابر وبالأخص قاعات الأنترنت للطلبة والأساتذة على مستوى المكتبة المركزية، ويعود رواج استعمال شبكة الأنترنت إلى :
 - وفرة الشبكة بكثرة فيكاد يكون كل حاسوب في الجامعة متصل بالشبكة العنكبوتية.
 - سهولة استعمال الشبكة بل وشيوعها بين العاملين.
 - الخدمات التي تقدمها الشبكة : البحث، الإتصال، الإعلام ولا سيما الترفيه الذي لاحظنا أنه الخدمة التي تحظى بأكبر قدر من الطلب عليها.
- 2- إن الشبكة الداخلية (الأنترنت) لا تحظى باستعمال نفس العدد الذي يستعمل الشبكة العنكبوتية وذلك لأن :
 - الشبكة الداخلية لا تلي نفس التنوع من الخدمات التي تلبه الشبكة العنكبوتية.
 - عدم كفاءة أغلب العاملين في تسخير الشبكة لتسهيل العمل.

- وجود بعض المصالح التي تستعمل التشفير (كلمة السر) مما يعرقل عمل واتصال الوظائف الأخرى بها.

الفرع الثاني: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية وعلى المسارات الوظيفية.

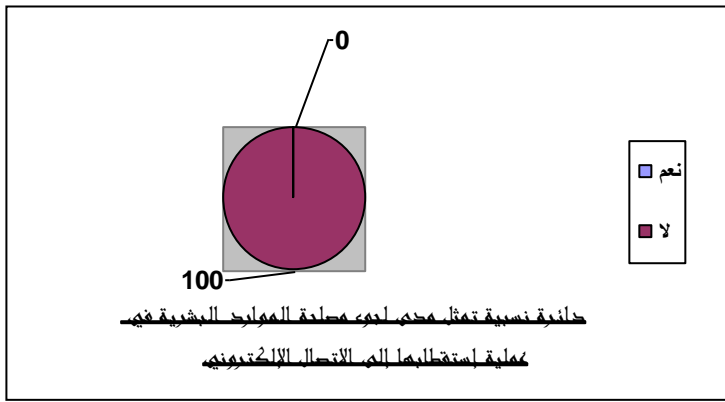
ستناول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبار الأثر الكلي (على الإدارة) ما هو إلا نتيجة لمجموع الأجزاء (الوظائف)، ثم يتطرق إلى أثرها على أهم عنصر في أي إدارة وهو العنصر البشري من خلال الأثر على المسارات الوظيفية للعاملين.

أ- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية.

أ-1- أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على وظيفة الاستقطاب.

- هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة إلى الاتصال الإلكتروني؟

الجدول رقم (3-14):



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
00%	00	نعم
100%	30	لا
100%	30	المجموع

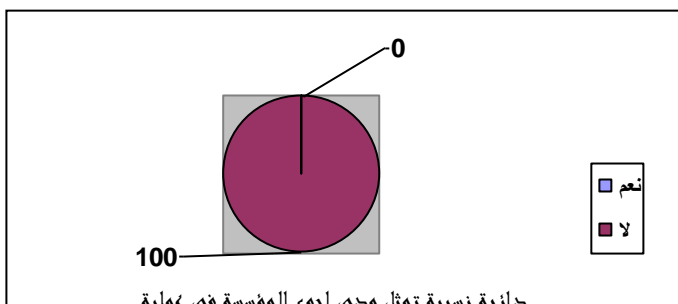
التعليق: حسب الجدول رقم (3-14): يرى كل عمال المصلحة 100% أن إدارة الموارد البشرية لا تلجأ إلى التوظيف عن طريق سوق العمل الإلكتروني، وهذا ما أكدته رئيس المصلحة أن الحماية المدنية لم تعتمد على هذا الأسلوب من قبل ولو في حالة واحدة، وهذا ما يدعم القول بأن مديرية الحماية المدنية غير مهتمة بتعزيز التوظيف بالتوظيف من سوق العمل الإلكتروني.

أ-2- أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على وظيفة التوظيف.

- هل تلجأ مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة

الإنترنت؟

الجدول رقم (3-15):



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
00%	00	نعم
100%	30	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

الاستقطاب هو تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي، كما كان يسعى الأفراد المهووبين للعمل به، وتدعم وظيفة الاستقطاب بإيجاد وسيلة الاتصال الأنسب لليد العاملة المراد استقطابها، وجاءت آراء العاملين كنتيجة معبرة عن مدى تخلف إدارة الموارد البشرية في مجال استقطاب العاملين بواسطة شبكة الانترنت؛ حيث يجمع العاملون على أن الإدارة لا تستخدم الشبكة الإلكترونية لاستقطاب الأفراد بالرغم من غزارة عمليات التوظيف في مديرية الحماية المدنية مقارنة مع المؤسسات الأخرى لا سيما مع التطور والنمو المتواصل لها، وهو ما طرح تساؤلات عديدة أهمها: لماذا لا تستعمل الحماية المدنية الاستقطاب الإلكتروني خاصة وأنه يتناسب مع أغلب الكفاءات التي تطلبها؟

أ-3- أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على وظيفة التكوين.

تعتبر وظيفة التكوين مكتملة لوظيفية الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يسبق عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال إليهم، ذلك أن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات الأخرى والأجهزة مثلا يحتاج للرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة.

أولا: مدى لجوء المصلحة إلى التكوين في مجال المعلوماتية.

- هل وفرت مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم تكوينا مستغنا استخدامها في مجال استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال؟

الجدول رقم (3-16):

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
26.67%	08	نعم
73.33%	22	لا
100%	30	المجموع

التعليق:

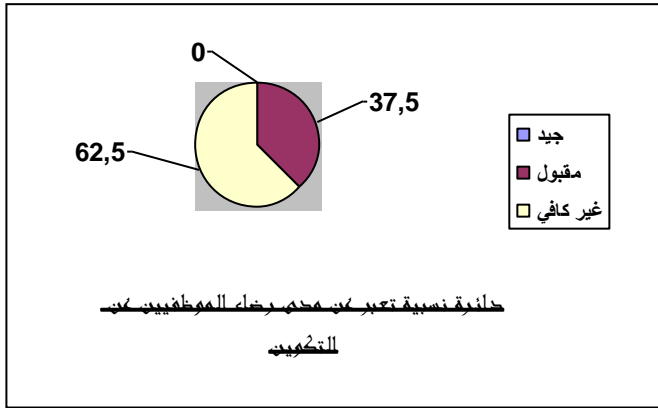


بما أن التكوين من أهم الوظائف الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية، فإنه من باب أولى اعتبار التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة ذا أهمية أكبر لا سيما في المؤسسات الإدارية وبالأخص إذا علمنا بما تحتاجه الجامعة من جهود لتغطية الكم الهائل من الأعمال الإدارية، وهنا تظهر المزايا التي تقدمها التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال من الدقة والسرعة (إختصار الوقت) علاوة على ما تختزله من تكاليف، وبيت القصيد هنا أنه كلما أهلنا المورد البشري كلما ضاعفنا المزايا المذكورة المحققة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويظهر الجدول رقم(3-16): أن نسبة 26.67% فقط من العينة قد استفادوا من التكوين الذي تقدمه مديرية الحماية المدنية في هذا المجال، بينما لم تستفد 73.33% من التكوين في ذات المجال.

ثانيا : تقييم التكوين المقدم في مجال المعلوماتية.

إذا كانت الإجابة "نعم"، هل التكوين الذي وفرته لك يعتبر تكويناً؟

الجدول رقم (3-17):



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
0%	00	جيذا
37.5%	03	مقبولا
62.5%	05	غير كافي
100%	08	المجموع

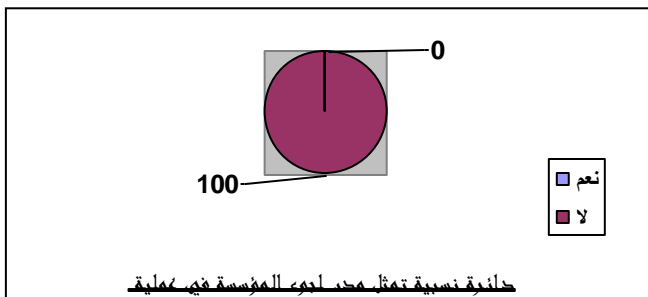
التعليق: ليست العبرة في التكوين فحسب وإنما كذلك في نوعية التكوين في حد ذاته، فيقيم الجدول رقم(3-17) مدى جودة التكوين المقدم من جهة وهو في حد ذاته مستوى رضا العاملين عنه، فيعتبر المبحوثين المستفيدين من التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة للاتصال والمعلومات أن مستوى التكوين كان غير كاف بنسبة 62.5%، في حين أن 37.5% يرونه مقبول.

ومن خلال الجدولين السابقين يتبين أن التكوين عن (وفي مجال) التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال غير موجود وإن وجد فهو ضعيف وغير كاف، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تؤكد مرة أخرى عن مدى الضعف الذي تعانيه إدارة الموارد البشرية في استثمار هذه التكنولوجيا في تفعيل وظائفها.

ثالثا : مدى استخدام الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التكوين.

-هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني؟

الجدول رقم (3-18):



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
00%	00	نعم
100%	30	لا
100%	30	المجموع

التعليق: حسب الجدول رقم (3-18): فإن 100% من أفراد المصلحة يرون بأن إدخال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ستؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية، وحسب إجاباتهم، فإن الجامعة لا تلجأ إلى مصلحة مواردها البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني.

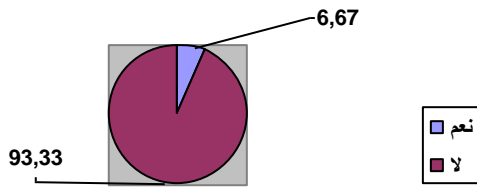
ب- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المسارات الوظيفية للعاملين.

ب-1- اختبار ثقة العاملين نحو تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المستحدثة.

- هل تشكل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال خطرا على وظيفتك؟

الجدول رقم (3-19):

6.67%	02	نعم
93.33%	28	لا
100%	30	المجموع



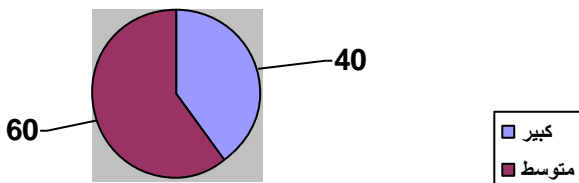
حائذة نسبة تمثل مدى تشكّل التّكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال خطرا على وظيفة الموظفين

التعليق: حسب الجدول رقم (3-19): فإن 93.33% من أفراد المصلحة يرون بأن إدخال تكنولوجيا الاتصال لا تشكل خطرا على وظيفتهم، وهذا ما يعكس مستواهم التكويني فهم لا يدركون الخطر الذي يترصدهم، فإذا رجعنا إلى الوراثة وتحليله نجد أن أغلبية العاملين لا يتمتعون بمستوى عالي من التكوين، ورغم ذلك لهم كامل الثقة وهذا الشيء ايجابي إذا تم تكوينهم على استخدام هذه التكنولوجيا.

ب-2- قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على دعم المسار الوظيفي للعاملين.

- هل استطعت باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال أن تثبت مكانتك داخل مديرية الحماية المدنية لولاية مستغانم بشكل؟

الجدول رقم (3-20):



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
40%	12	كبير
60%	18	متوسط
100%	30	المجموع

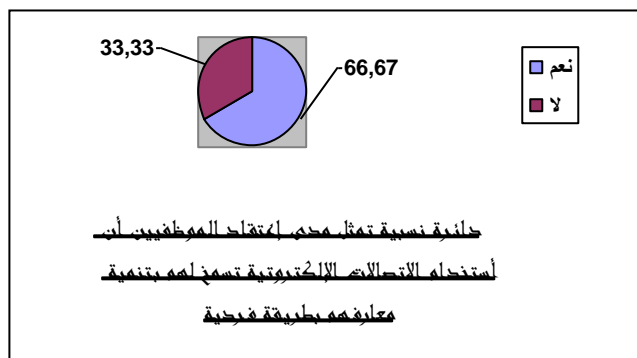
التعليق: حسب الجدول رقم (3-20): فإن 40% استطاعت باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال أن تثبت مكائتها داخل المديرية بشكل كبير في حين أن 60% بشكل متوسط ، وهذا ما يشير إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على دعم المسار الوظيفي للعاملين لا تزال في بدايتها ولا تؤثر بالشكل المتوقع وخاصة بالنسبة إلى مؤسسة تعتبر القاطرة إذا ما قورنت مع بقية المؤسسات الأخرى، ولكن حسب المقابلة التي أجريت مع رئيس المصلحة على أن هذا الأمر لن يطول لأن الدولة تقوم بدعم هذا المشروع.

ب-3- أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على الأداء الوظيفي كأحد ركائز المسارات الوظيفية.

أولا : عن طريق تنمية الأفراد لقدراتهم الفردية.

- هل تعتقد أن استعمال الاتصالات الإلكترونية تسمح لك بتنمية مهاراتك و معارفك بطريقة فردية ؟

الجدول رقم (3-21):



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
66.67%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

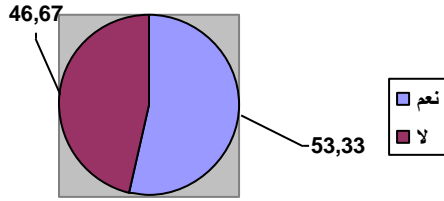
التعليق: حسب الجدول رقم (3-21): فإن 66,67% من العينة أجابوا إجابة إيجابية في حين أن 33,33% أجابوا بلا وهذا يرجع في رأينا إلى مستوي تكوين كل فرد، وعليه نرى أن الأغلبية متفائلة معتقدة أن استعمال الاتصالات الإلكترونية تسمح لهم بتنمية مهاراتهم و معارفهم بطريقة فردية وهذا يرجع إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب ولهم طموحات ورغبة في تحسين مستواهم، وخاصة منهم حاملي الشهادات لأنهم وجدوا ميدان خصب لإبراز ذاتهم، وهذا ما أدلى به أحد الموظفين لنا أثناء قيامه بملا الاستمارة، حيث أن خبرته قليلة (أقل من 06 سنوات) ورغم هذا يشغل منصب راجع إلى تحكمه في استعمال هذه التكنولوجيا وهو ليس راضي بل يطمح إلى الأكثر .

ثانيا : عن طريق الحصول على المعلومة.

– هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال إلى تمكين العاملين من معلومات الموارد البشرية و سهولة وصولهم إليها؟

الجدول رقم(3-22):

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	16	53.33%
لا	14	46.67%
المجموع	30	100%



دائرة نسبية تمثل مدى تمكن العاملين من معلومات الموارد البشرية و سهولة وصولهم إليها باستخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال

التعليق: حسب الجدول رقم(3-22): فإن 53.33% من العينة أجابوا بنعم في حين أن 46.67% أجابوا

بلا وهذا يرجع إلى طريق الحصول على المعلومة من جهة والرغبة في الحصول عليها من جهة أخرى، وتعتبر عملية جمع المعلومات خطوة ثالثة من خطوات تخطيط المسار الوظيفي بعد عملية تحديد الأهداف المهنية، وتحديد المسار الوظيفي؛ فأى منظمة تحتاج عند تحديدها للمسار الوظيفي المناسب للفرد، إلى تجميع المعلومات الخاصة بالفرد والوظائف المختلفة التي تدخل في مساره الوظيفي.

ويعتمد المسؤول في ذلك على تحليل وتوصيف الوظائف المكونة للمسار والذي يتضمن كذلك المؤهلات والمواصفات الخاصة بالعامل وبالوظيفة؛ كما يتم تجميع كل المعلومات الخاصة بالفرد العامل في ملف خاص باستعمال مختلف الوسائل بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبالتالي نلاحظ أن هذه العملية في مديرية الحماية المدنية بمستغانم لا تزال في بدايتها.

الفرع الثالث : إحتياجات إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التكنولوجية الجديدة.

تتطلب التكنولوجيات الحديثة استثمارات جديدة، فالتطور التكنولوجي يفرض نوع جديد من الموارد البشرية، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات، خبرات ومهارات جديدة.

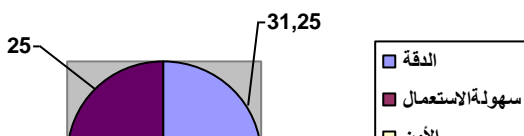
ويتطلب هذا النوع من المنظمات الاستثمار في التكوين من ناحية وفي التعليم والبحث العلمي لتطوير المعارف والإبداع من ناحية أخرى وإدخال التكنولوجيات الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطوير الإمكانيات البشرية: الكفاءات، المهارات والخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة .

أ– المتطلبات (المزايا) الجديدة للاتصالات الالكترونية.

– ما هي مزايا طرق الاتصالات الإلكترونية الجديدة مقارنة بطرق الاتصالات التقليدية؟

الجدول رقم (3-23):

~ 100 ~



النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
31.25%	10	الدقة
18.75%	06	سهولة الاستعمال
12.5%	04	الأمن
12.5%	04	الجودة
25%	08	السرعة
100%	30	المجموع

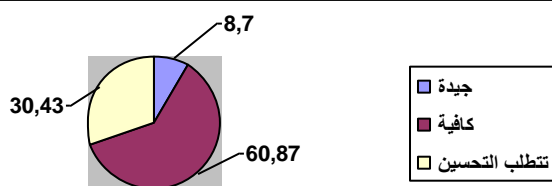
التعليق: نلاحظ من الجدول رقم (3-23): ومن خلال الإجابات التي أدلى بها الموظفون أن سهولة الاستعمال، والسرعة بنسبتي 18.75%، 25% تتميز طرق الاتصالات الإلكترونية الجديدة مقارنة بطرق الاتصالات التقليدية، في حين أن الدقة والأمن بنسبة 31.25%، 12.5% أما الجودة بنسبة 12.5%.

ب- تقييم الإمكانيات التجهيزية والبرمجية المستعملة في استغلال مزايا تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

- هل تعتبر أن التطبيقات المعلوماتية المثبتة على جهاز الحاسوب كافية لتغطية احتياجاتك بطريقة؟

الجدول رقم (3-24):

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
8.7%	04	جيدة
60.87%	08	كافية
30.43%	18	تتطلب التحسين
100%	30	المجموع



حاندة نسبية تمثل حجم تغطية التطبيقات المعلوماتية المثبتة على أجهزة الحاسوب في المؤسسة لإحتياجات الموظفين

التعليق: حسب الجدول رقم (3-24): فإن 60,87% من العينة ترى أن تجهيزات الاتصال والمعلوماتية كافية في حين أن 30,43% يرو بأنها تتطلب التحسين أما نسبة 8,7% فهي تعبر عن أفراد العينة الذين أجابوا بجيدة، وبصفة عامة نلاحظ أن أغلبية الموظفين راضين بالوسائل التكنولوجية المتاحة والتطبيقات المعلوماتية المثبتة على أجهزتهم الحاسوب وهذا يرجع إلى الاحتياجات المحدودة لعملية الاستفادة محدودة أو بطريقة لا تعدو أن تشمل الاستعمالات الروتينية أو الترفيهية لا غير.

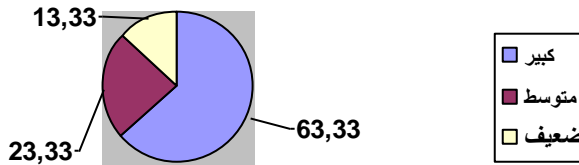
ج- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز المكانة الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية.

- تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية في ظل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- هل ترى أن استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية داخل مديرية الحماية المدنية بمستغانم يسهل العمل بشكل؟

الجدول رقم (3-25):

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
63.33%	19	كبير
23.33%	07	متوسط
13.33%	04	ضعيف
100%	30	المجموع



حائقة نسبة تمثال مساهمة التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في تسهيل العمل

التعليق: حسب الجدول رقم (3-25): فإن 63.33% من العينة ترى أن استخدام تجهيزات الاتصال والمعلوماتية تسهل العمل بشكل كبير في حين أن 23.33% يرون أنها تسهله بشكل متوسط، أما نسبة 13.33% فهم يعبرون عنها بشكل ضعيف، وبصفة عامة نلاحظ أن أغلبية الموظفين راضين بالوسائل التكنولوجية المتاحة و يرون أنها تساعدهم في مهامهم إلا أنه يوجد فئة قليلة غير راضية و يرجع ذلك إلى قلة التكوين لديهم.

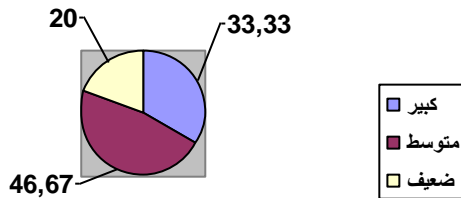
د- مزايا ومعوقات (مخاطر) اعتماد وظيفة الموارد البشرية على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- أعطاب الأجهزة.

- هل تؤدي الأعطاب في الاجهزة المعلوماتية إلى لاخلال بإدارة الموارد البشرية بشكل؟

الجدول رقم (3-26):

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
33.33%	10	كبير
46.67%	14	متوسط
20%	06	ضعيف
100%	30	المجموع



حائقة نسبة تمثال حجم تأثير الأعطاب في الأجهزة المعلوماتية إلى لاخلال بإدارة الموارد البشرية

التعليق: حسب الجدول رقم (3-26): فإن 33.33% من أفراد العينة استطاعت أن ترى بأن الأعطاب لها أثر سلبي فتعطل الأجهزة أو الأعطاب التي يمكن أن تتسبب في الإخلال بالأجهزة أو تؤدي للأعطاب في الأجهزة المعلوماتية وبالتالي إلى الإخلال بدور إدارة الموارد البشرية، بينما 66.67% ترى أن التأثير لا يعدو أن يكون ضعيف أو متوسط. ومنه نستنتج أن الصعوبات التي تواجهها وظيفة إدارة الموارد البشرية لاستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال تتعلق بالتجهيزات المعلوماتية التي مازالت تتطلب التحسين لاستخدامها بطريقة فعالة في مجال تسيير الموارد البشرية من خلال الاستفادة من مزايا الشبكات المعلوماتية، بالإضافة إلى أن التطبيقات المعلوماتية المثبتة على هذه الأجهزة المعلوماتية مازالت تعتبر غير كافية لا تخدم أهداف المسؤول في مجال تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن معظم أفراد المجتمع المدروس لم يستفيدوا من تكوين في مجال استعمال هذه التكنولوجيات، حيث يعود هذا إلى أن

الحماية المدنية لا تضع في أولوياتها عملية المطابقة بين الوسائل والإمكانيات من جهة والموارد البشري من جهة أخرى وهذا ما لاحظناه من توفر الوسائل وعدم الاستفادة منها.

ولتدعيم كل هذه النتائج والتعرف على صعوبات أخرى، يتم الاعتماد على الإجابات المتحصل عليها من المدير الفرعي للمستخدمين إثر المقابلة التي أجريت معه باعتباره المسئول الأول على المديرية الفرعية للمستخدمين والتي كانت على الشكل التالي:

- هل حدث تغيير في الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية و تطور في تنظيم العمل جراء عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال؟

-الجواب: لا لم يخضع لأي تغيير ولكن نتمنى ذلك وخاصة و مديرية الحماية المدنية مقبلة على تحدي كبير في ظل التحولات الجديدة.

-هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال إلى تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها وظيفة إدارة الموارد البشرية للموظفين؟

-الجواب: سيؤدي بدون شك إلى تحسين نوعية الخدمات.

من خلال دراستنا لمديرية الحماية المدنية-بمستغانم- يمكن الحكم على مستوى التأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهو في بدايته ولم يرقى إلى المستوى المطلوب، رغم أن مديرية الحماية المدنية تعتبر في جميع الدول القاطرة في التأثير و التأثير بالمحيط الخارجي، وما تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا أحد عناصر هذا الأخير، فمنتوج الحماية المدنية ذو الكفاءة العالية إذا لم يتم استغلاله بالطرق الحديثة سواء أكان ذلك من طرف المديرية أو من طرف مؤسسات أخرى سيتم فقدان هذا المورد لأن إدارة القدرات والكفاءات تختلف عن غيرها فهي تتميز بالندرة، فالمورد البشري هو أساس وغاية أي مؤسسة لأنه لا يخضع لقاعدة الاهتلاك بل على العكس .

وفي ظل هذه الظروف ومن خلال دراسة الواقع يمكن لأي مؤسسة بما في ذلك مديرية الحماية المدنية-بمستغانم- إدخال التغيير والاستفادة من مزاياه دون أن تكون هناك نظرة إستراتيجية يسهر على تطبيقها أشخاص لهم القدرة على ذلك ويؤمنون بهذا التغيير، وتدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضمن متطلبات التغيير التكنولوجي .

مقدمة الفصل الثاني:

نحن اليوم في عصر عرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث لا نكاد نلمس أي شئ إلا ونجده ممزوجا بالتقنية، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، هذا الأخير له عدة متغيرات ومؤثرات، وإدارة الموارد البشرية كأحد أهم وظائف المؤسسة كما رأينا في الفصل الأول تتأثر أكثر من غيرها وتؤثر في بقية الوظائف، وكما نعلم أن الإنسان هو محور العملية الإدارية ولهذا وجب تطوير قدراته، ومعارفه بما يتماشى مع تغيرات المحيط إذا ما أرادت أي مؤسسة الوصول إلى السبق وتحقيق الميزة التنافسية، وعليه ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى نقطتين أساسيتين هما:

- إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا الجديدة.
- إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا الجديدة.

إن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الواقع الاقتصادي الجديد عدة صور و لعل أبرزها العمل الافتراضي عن بعد، المنظمة الافتراضية، بالإضافة إلي نظام معلومات الموارد البشرية.

المطلب الأول: العمل الافتراضي عن بعد و المنظمة الافتراضية.

الفرع الأول: العمل الافتراضي عن بعد.

مع تطور التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و تصاعد العصر الشبكي و الإنترنت بدأ عالم آخر يتنامى و يتصاعد ولازال يتوسع باستمرار آلا وهو العالم الافتراضي، فاليوم كل الأعمال تتنافس في عالمين العالم المادي للموارد الذي يراه و يلمسه المديرون، و العالم الافتراضي المصنوع من المعلومات¹، حيث جعلت هذه التطورات من الممكن لبعض العاملين من أن يؤديوا أعمالهم من منازلهم و أن يتصلوا بمكاتبهم عن طريق اتصالات إلكترونية مثل البريد الإلكتروني، حيث يُعرف مكان العمل في هذه الحالة بأنه مكتب افتراضي²، و هو مصطلح يقترح بأنه من الممكن لعمل المكتب من أن يؤدي في أي موقع جغرافي افتراضي طالما أن هذا الأخير مرتبط بموقع واحد أو أكثر من مواقع المنشأة الثابتة عن طريق تكنولوجيات الاتصالات الإلكترونية، و لقد ظهر مفهوم المكتب الافتراضي خلال السبعينيات بظهور الحاسبات المصغرة و معدات اتصالات البيانات المنخفضة السعر، حيث أصبح من الممكن للأفراد من أن يعملوا داخل منازلهم دون الانتقال إلى الشركة، و في نفس الفترة استخدم مصطلح (Teleprocessing) المعالجة عن بعد في وصف اتصالات البيانات، كما ظهر أيضا بعد ذلك مصطلح العمل عن بعد القائم على الحاسوب (Telecommuting) و الذي يصف الطريقة المناسبة التي يستطيع العاملون "الانتقال" بها إلكترونيا إلى العمل.³

و تهدف عملية التبادلات الافتراضية داخل المؤسسة إلى التخفيض من التكاليف، ضياع الوقت و الطاقة من خلال التقليل من نسبة انتقالات العمال، حيث يسمح العمل الافتراضي بتبادل المعلومات مباشرة، بالقيام بالعمل عن بعد و بالمتابعة المنسقة و المستديمة لتقدم الأعمال⁴، فإمكانيات التصوير البياني و الأدوات التحليلية تجعل من السهل إدماج بيانات من مختلف الأنواع و الأنماط، و الحاسبات الشخصية المتصلة ببعضها شبكيا و المتمتعة بإمكانيات و قدرات عالية صارت مكونا لا يمكن الاستغناء عنه في البيئة المكتبية، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت التي تربط الحاسبات الشخصية بعضها ببعض حول العالم،⁵ و بالتالي يمكن للمكتب الافتراضي من أن يتغلب بالالكترونيات على القيود الطبيعية لموقع العمل و تحقيق العديد من المميزات الحقيقية:⁶

¹ نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية "الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، 355.

² رايموند مكلويد: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 595.

³ رايموند مكلويد: مرجع سابق، ص 597، 598.

⁴ Myriam BARNI : Manager une équipe à distance, Editions d'organisation, Paris, 2003, p 53.

⁵ عبد الرحمن توفيق: التعليم عن بعد "تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر و الإنترنت"، مركز الخبرات المهنية لإدارة - بميك : القاهرة، 2001، ص 95.

⁶ رايموند مكلويد: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص 598، 599.

- من خلال العمل الافتراضي لا تحتاج المنشأة أن يكون لديها سعة مكتب كبيرة، حيث يعمل بعض الموظفين في مكان آخر خارج المكتب، جاعلين من الممكن تقليل تكاليف تأجير المكتب و التوسيع فيه.

- التقليل من تكلفة المعدات، حيث أنه بدلا من توفير معدات مكتب لكل عامل، تستطيع الشركة من خلال العاملين عن بعد على الحاسوب (Telecommuters) اقتسام معدات أكثر بنفس الطريقة التي يقتسم بها المشاركون في شبكة المنطقة المحلية لمواردهم.

- زيادة تركيز الانتباه على شبكة الاتصالات حيث يجب أن يظل العاملين عن بعد على جهاز الحاسوب (Telecommuters) ملمين بكافة المعلومات المتعلقة بالتعليمات الجديدة، على عكس العمل التقليدي الذي يتم فيه توصيل المعلومات أكثر عبر محادثات غير رسمية و عن طريق الملاحظة.

- يسمح العمل الافتراضي من التقليل من توقفات العمل و التي تكون ناتجة عن عواصف الشتاء، الفيضانات، الأعاصير و ما شابه ذلك، حيث يكون من المستحيل للعاملين أن ينتقلوا إلى مواقع عملهم و الذي يمكن أن يؤدي إلى توقف أنشطة الشركة.

- يمكن العمل الافتراضي للمنشأة من تعيين عاملين لا تكون لديهم فرصة عمل في الظروف العادية كالأفراد المعاقين و المسنين من خلال العمل في منازلهم.

و عندما تنتهج المؤسسة إستراتيجية المكتب الافتراضي، فإنها تفعل ذلك مع فهمها أن بعض التأثيرات يمكن أن تكون سلبية بطبيعتها:¹

أولا- الشعور بعدم الانتماء: عندما لا يكون العاملون في اتصال مباشر يومي مع زملائهم في العمل، فإنهم يفقدون الشعور بأنهم جزء هام من المنظمة.

ثانيا- الخوف من فقدان العمل: يمكن بسهولة أن تتكون فكرة لدى العاملين بأن عملهم يؤدي بطريقة مستقلة عن عمليات المنشأة، و أنهم مكلفين لها، وبالتالي يمكن لهم من أن يصبخوا من ضحايا الاستغناء الإلكتروني.

ثالثا- معنويات منخفضة: حيث أنه يمكن لعدد من العوامل أن تساهم في انخفاض في معنوية العاملين، و أحد هذه العوامل هو غياب التغذية المرتدة الموجبة التي تأتي من التداخل وجها لوجه مع المشرفين و النظراء، بالإضافة إلى أن الرواتب التي تدفع إلى المتنقلين برقيا تميل إلى الانخفاض عن تلك التي تدفع للعاملين في مواقع ثابتة كالمكاتب.

رابعا- خلافات عائلية: لا يكون المتنقل برقيا قادرا على أداء عمله بالكفاءة اللازمة، في حالة ما إذا كانت هناك خلافات عائلية في منزله.

الفرع الثاني: المنظمة الافتراضية محرك ربح في اقتصاد المعرفة².

¹ رايموند مكلويد، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور: مرجع سابق، ص599، 600.

² اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون: عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص59-68(بتصرف).

نظرا للضغوط الشديدة الناتجة عن التعقيد والسرعة والتغيرات المتلاحقة والمنافسة والعولمة الشرسة، قامت الكثير من مجالات الأعمال بتكوين شكل جديد "غير عادي" من المنظمات يطلق عليه "المنظمات الافتراضية"، وهي تختلف عن الأشكال التقليدية من المنظمات أو حتى أشكال الدمج المعروفة مثل التحالف أو الشراكة، فهي منظمات مرنة قصيرة العمر، تتوجه في المقام الأول تجاه المشروعات أو المنتجات، وتقوم هذه المنظمات على الجدارات وليس على سابقة الخبرة أو التكلفة أو غيرها من المعايير التقليدية، وتركز على شبكات الأعمال المكونة من التحالفات "الافتراضية" من جميع أنحاء العالم والتي تتضمن العملاء - المنافسين - منظمات البحوث والتصميم والتسويق والتدعيم، ويعتمد أساس عمل هذه المنظمات على المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فهي عبارة عن مجموعة من فرق العمل التي تعمل معا منفصلين عن بعض تماما، وقد أعطيت لهذه المنظمات شرعية قانونية من خلال قيادتها للمبدعين محليا ودوليا.

1- الحقيقة الافتراضية: هي كل ما يبدو كالحقيقة تماما غير أنه غير حقيقي، وقد كثر الحديث عنها اليوم فكل منا يسمع عن الفصول الدراسية الافتراضية والعمليات الجراحية الافتراضية وأماكن العمل الافتراضية... وكل يوم يضاف شئى إفتراضي جديد، ويعتبر هذا الموضوع تحولاً سريعاً غير متلاحق للأخذ بهذا المفهوم الذي سوف يعي وللابد الأساليب التي نعمل ونتعلم ونتسوق ونعيش كل أبعاد حياتنا وفقا لها، وقد بدأ العالم يدرك أهمية المنظمة الافتراضية كنموذج يصلح لتحديات هذا القرن المعقدة والتي تتضمن توقعات العملاء غير المسبوقة والبدائل غير المؤكدة للمنافسة العولمية وضغوط الوقت... وغيرها.

2- المنظمة الافتراضية: في النموذج الإفتراضي تقوم المنظمة الأساسية (Lead) بخلق تحالفات مع عدد من المجموعات المتواجدة داخليا أو خارجيا، والتي تمتلك أفضل الجدارات في العالم، لكي تصمم أو تخلق منتج أو خدمة غير مسبوقة في زمن قياسي وبأقل التكاليف.

وهذا التحالف "إفتراضي" حيث أنه لا يعتبر منظمة حقيقية متجانسة ولكنه "هجين" من المجموعات والأفراد من مختلف الصناعات والخدمات تتضمن المنافسين والموردين أيضا، وليس من أهدافهم الاستمرارية، بل هو تحالف مؤقت قصير العمر ينتهي أجله بمجرد انتهاء المهمة، وتبدأ المنظمة الرئيسية في التفكير في تكوين منظمة "إفتراضية" أخرى... وهكذا.

وقد يضمن البعض أن المنظمة الإفتراضية لكونها (غير حقيقية) لا تمتلك جوهر حقيقيا مثل المنظمات التقليدية (الحقيقية)، والعكس هو الصحيح تماما، فالمنظمة التقليدية هي تنظيم وضع أساسا لتنسيق وتوحيد جهود العاملين به لإنجاز هدف محدد مشترك، وهذا التعريف ينطبق تماما على المنظمة الإفتراضية أكثر من انطباقه على المنظمة التقليدية، فهناك الكثير من المنظمات التقليدية التي تفشل في إيجاد نمط محدد لتنسيق الجهود بداخلها، أو قد يغيب عن العاملين بها الهدف المشترك نتيجة لتضارب المصالح، أما في المنظمة الإفتراضية فيصعب حدوث ذلك، لأن أساس وجوهر وجودها هو تكاتف جميع الجهود لإنجاز الهدف المشترك وينتهي أيضا وجودها عند تحقيق هذا الهدف.

3- الفرق بين المنظمة الإفتراضية والمنظمة الحقيقية:

- لا تتحمل المنظمة الافتراضية مصروفات إدارية تذكر رغم أنها تنتج وتطور، وتحمل المنظمة الحقيقية مصروفات يومية حتى ولو لم تنتج أو تطور.

- يجتمع الأفراد في المنظمة الافتراضية حول فكرة أو هدف بكامل إرادتهم الحرة، أما في المنظمة الحقيقية فيجمع العاملون من أجل المركز الوظيفي والاجتماعي والشعور بالأمان وليس من أجل أي قيمة معنوية.

- في المنظمة الافتراضية ينصب الاهتمام على تجميع وتنسيق جهود العاملين لهدف المشروع، أما في المنظمة الحقيقية يتم بذل الكثير من الجهود لحفز العاملين على الأداء وفض النزاعات ومعالجة الأخطاء، وتقليص النفقات على حساب الوقت المطلوب للإنجاز.

4- العمليات التشغيلية الافتراضية: تعتبر الاتصالات الافتراضية والتكنولوجيا هما قلب العمليات التشغيلية

الافتراضية، وهي تتطلب ثقافة خاصة راسخة يجب تعلمها والالتزام بها حرفياً، وتقوم هذه الثقافة على ما يلي:

- مهام العمل الافتراضية: بحيث لا تهتم فرق عمل المشروعات بالموقع أو المنظمة، ولكن ينصب اهتمامها فقط على الجدارة، فمدير المشروع يكون مسؤولاً عن فريق العاملين الموزعين حول العالم، والذين يرتبطون معاً من خلال شبكة إلكترونية وقد لا يراهم إطلاقاً أثناء تأدية أعمالهم، ولا توجد أي ملاحظة أو مراقبة من جانبه لأدائهم، حيث أن قيمة العمل الافتراضي تكمن في النتيجة وليس في تكلفة الأداء.

- تصميم العمليات الافتراضية بأسلوب يضمن التزامن في حرية الوصول إلى المعلومات الإلكترونية، وليس مجرد تدفق تلك المعلومات، وبهذا يمكن للناس أن ترى مدى التطور في المشروع من خلال المشاركة اللحظية في المعلومات، وبذلك يمكن للمساهمين فيه التنبؤ بالمشكلات، والتفاوض حول الحلول أثناء جريان العمل.

الإتصالات الافتراضية: في البنية الافتراضية يكون التركيز في المقام الأول على الإتصالات الشخصية الإلكترونية، وهذا يتضمن بناء وتبادل واستخدام وتوزيع وتسجيل والمشاركة في المعلومات والمعرفة والتعلم، والإتصالات هنا تعتبر عمل في حد ذاته وليس الغرض منها مساعدة وتدعيم العمل.

التكنولوجيا الافتراضية: لا تعتبر التكنولوجيا عمل افتراضي ولكنها تشكل طاقماً كاملاً من الإمكانيات التي تجعل العمل الافتراضي ممكناً، فلا يوجد عمل افتراضي بدون تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، فكل مراحل العمل الافتراضي يتم بناؤها على أساس (البنية التحتية) لشبكات الأعمال ونظم المعلومات وبرامج المحاكاة وتطبيقات الإتصالات وحرية الوصول إلى قواعد البيانات.

المطلب الثاني: قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية.

يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى مجموعة الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية، وهي تحتوي على العديد من ملفات البيانات أو الموضوعات التي يتم تكوينها من معلومات العاملين أو السجلات و التي

تتعلق بمجالات محددة، و يمثل مجال البيان (Data Field) داخل قاعدة البيانات عنصر أو نوع البيان مثل: الاسم و رقم الضمان الاجتماعي و المرتب و الفئة الوظيفية.¹

و يمكن أن تحتوي قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية على بيانات لا تصف العاملين فقط، و إنما تصف المنظمات و الأفراد الموجودين في بيئة المنظمة أيضا وتكون العناصر البيئية هي تلك التي تؤثر على الموارد البشرية بطريقة أو بأخرى، حيث تحتوي معظم قواعد بيانات نظام معلومات الموارد البشرية على بيانات خاصة بالعاملين الحاليين بالمنشأة، إضافة إلى بيانات غير العاملين و بيانات تصف أفراد متقدمين للعمل.²

حيث يتجلى استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في تسيير الموارد البشرية من خلال استخدام نظام تسيير قاعدة البيانات الارتباطية

(Système de Gestion de base de données relationnelles SGBDR) للزيادة

من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية.

و في ظل هذه النوعية من قواعد البيانات يتم تخزين المعلومات في ملفات منفصلة تشبه الجداول، يمكن ربطها بعناصر عامة أو مجالات مثل الاسم و رقم الهوية أو الموقع...، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات الشخصية للموظف في ملف خاص و يتم الاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة براتبه في ملف آخر، إلا أن هذين النوعين من البيانات يمكن تحقيق الربط أو الجمع بينهما من خلال رقم الضمان الاجتماعي مثلا، و يختلف هذا الهيكل عن هيكل الملف التقليدي و الذي يتم فيه الاحتفاظ بكافة المعلومات المتعلقة بالعامل أو الموظف.³

و يمثل الجدول رقم (2-1) نموذج لقاعدة البيانات الارتباطية (أنظر الصفحة الموالية).

و كما يمكن لمستخدمي قواعد البيانات الارتباطية من تخزين و استرجاع المعلومات وفقا لأي مجال أو مجموعة من المجالات المدونة في الجداول أو قواعد البيانات المختلفة، حيث أن القدرة على دمج أو تحقيق الربط بين البيانات المتوفرة في جداول متنوعة أو استطلاع جزئيات محددة منها يعتبر مفيدا للغاية في مجال إدارة الموارد البشرية. و لقد ساعدت قواعد البيانات الارتباطية في تحسين فعالية نظام معلومات الموارد البشرية باعتبارها أداة سهلة و بسيطة و سريعة لتنظيم البيانات، إضافة إلى أنها توفر عدد غير محدود من مجالات البيانات الارتباطية، حيث تحتوي قواعد البيانات التي تم تطويرها لمتابعة تكاليف برامج صيانة العاملين أو الحوافز أو البرامج التدريبية على العديد من المعلومات المنفردة عن العاملين و التي يمكن الإطلاع عليها أو الدمج بينها وفقا لرغبة المستخدم، و كما مكنت تكنولوجيا الارتباط أيضا من تأسيس قواعد بيانات في مواقع مختلفة تابعة للمنظمة أو على علاقة بأنشطتها، فعلى سبيل المثال فإن الموظفين في مصنع أو موقع ما لإحدى الشركات العمومية يمكنهم الدخول على قواعد البيانات في أي موقع أو فرع آخر في أي مكان في العالم، حيث تشتمل هذه الأخيرة على كل المعلومات التي يحتاجها المسؤولون في المركز

¹ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 535.

² رايموند مكلويد: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص 838.

³ جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 535.

الرئيسي لاستخدامها في اتخاذ قرارات ذات الصلة بإدارة المورد البشري¹. و توجد معظم قواعد بيانات نظام معلومات الموارد البشرية في الحاسبات المركزية للمنظمة إلا أن قواعد بيانات أخرى قد توجد في وحدة الموارد البشرية و بعضها قد يكون في أجزاء التشغيل أو خارج مراكز الخدمة.²

فمن خلال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و التي سمحت باستخدام نظام تسيير قاعدة البيانات الإرتباطية (Système de Gestion de base de données relationnelles SGBD) في إدارة الموارد البشرية، تم جمع قواعد بيانات الموارد البشرية في قاعدة موحدة، وبالتالي وضع كل المعلومات المهمة و الأساسية في خدمة المدراء و متخذي القرار، مما ساعد على زيادة كفاءة و فعالية نظام معلومات الموارد البشرية.

الجدول رقم(1-2): نموذج لقاعدة البيانات الإرتباطية

المستوى الوظيفي	الراتب الشهري	الضمان الاجتماعي
6	2300	275/66/3181
9	3500	105/37/6412
5	1850	287/97/3783

المصدر: جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 536.

اسم العائلة	الاسم الأول	النوع	السن	رقم الضمان الاجتماعي	الموقع
المرسي	جمال الدين	ذكر	48	275/66/3181	المركز الرئيسي
الحناوي	رأفت	ذكر	55	105/37/6412	الشؤون المالية
زيدان	محمد	ذكر	42	287/97/3783	المصنع

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة.

إن الحاجة إلى المرونة قد غيرت مكانة الموارد البشرية في المنظمات فبعد أن كانت الوظيفة هي المعيار المعتمد في تحليل العمل، أصبحت اليوم غير ملائمة وحل محلها مفهوم الكفاءة الفردية، في نفس الوقت، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تتغير أيضا من حيث طبيعتها، فالمدير عليه أن يفكر أكثر في مسائل مثل "كيف نوظف، ندرّب ونكون،

¹ جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 535، 536.

² رايموند مكليود: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص 839.

نحز الأفراد الحاملين لمعارف وكفاءات متنوعة؟" أو " ما هو التصميم التنظيمي الذي يدفع نحو الابتكار والتعلم؟" الإجابة على هذه الإشكاليات تمكن المنظمة من تحقيق القيمة والميزة التنافسية¹.

الفرع الأول : إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات.

تشير الكتابات إلى أن الشركات تسعى لتحقيق مشاركة أكثر فعالة من جانب العاملين فيها بغرض تحسين قدرتها التنافسية، وهذه المشاركة المرجوة تتطلب ظروف عمل أفضل تتطلب التنمية والتدريب، وخصوصا طريقة جديدة للتفكير في الأفراد داخل المنظمة باختصار، المنظمات بحاجة إلى إعادة التفكير حول مواردها البشرية وإلى تنمية كفاءاتهم².

والملاحظ لبيئة الأعمال، يرى بوضوح أن إدارة الموارد البشرية قد تطورت مع تعقد البيئة وقد أصبحت هناك أربع نماذج أساسية في تسيير الموارد البشرية وهذه النماذج يجب النظر إليها على أنها مكملات لبعضها وهي انعكاس للإنشغالات التي سادت كل مرحلة من المراحل التي مرت وتمر بها المؤسسة، انطلاقا من هذا فإن تسيير الموارد البشرية لا ينظر إليها نظرة تاريخية فقط بل نظرة وظيفية أيضا، وهذه النماذج يمكن أن تتواجد إلى جانب بعضها البعض في نفس المؤسسة، فالنموذج الأول يستند إلى مبادئ " التaylorية " فهو يقوم على التنبؤ والكفاءة والأفراد ما هم إلا عوامل إنتاج يجب تقليص تكاليفهم، مكانة الفرد في المؤسسة تعتمد على التقسيم الأفقي والرأسي للعمل، فهذه الرؤية الرقابة تلعب دورا أساسيا في تحقيق كفاءة المنظمة والأفراد إذن يمكن استبدالهم .

النموذج الثاني يقوم على مبادئ حركة العلاقات الإنسانية في ظل هذا النموذج يعتبر الأفراد بالمؤسسة موردا يختلف عن باقي الموارد الأخرى، حيث ان الكفاءة لا يمكن التعامل معها بصورة منفصلة عن الموارد البشرية إذ لا بد من الاخذ بعين الإعتبار حاجات الأفراد فمن المهم جدا أن نحقق التوافق على مستوى المؤسسة بين الحاجات التقنية والحاجات النفسية للموارد البشرية .

والإعتراف بهذا المنطق أدى إلى تطور التسيير الإداري البسيط للأفراد وإثرائه بوظائف الإتصال، التنمية والتدريب والعلاقات الاجتماعية³.

النموذج الثالث يقودنا إلى تسيير أكثر حداثة لتسيير الموارد البشرية، الأفراد يشكلون موارد المؤسسة ويجب إعطاء المكانة المركزية لهذا المورد في المنظمة فإلى جانب الحاجة إلى العدالة والكفاءة تضاف الفعالية فالأجور يجب أن يدرك مساهمته في عمل المؤسسة وتطورها، وتسيير الموارد البشرية يجب أن يمكن من استخدام القوة الإبداعية لكل أجير وبالتالي فإن الأجير يلعبون دورا مهما في نمو المؤسسة في إطار البيئة التي تتواجد بها، فبوجب قدرة الأجير على التجديد والرقابة الذاتية والمبادرة واتخاذ القرارات يتمكن من بناء وتطوير المنظمة، هدف الإدارة إذن يتمثل تحريك الموارد البشرية في المؤسسة وبهذا نمز إذن من منطق الرقابة إلى منطق المساهمة .

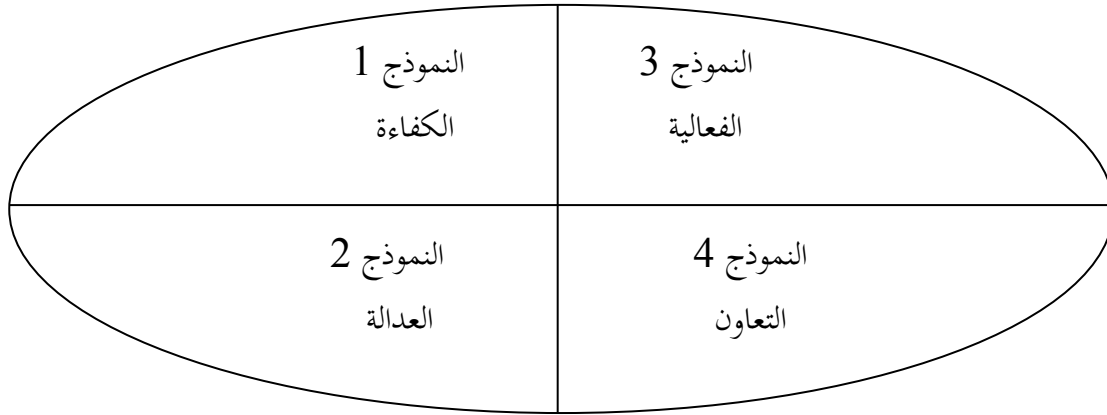
¹ عبد الفتاح بوخمخ، شايونية كريمة: تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، في مطبوعات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة الركيذة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، يومي 12 و13 نوفمبر 2005، ص 118.

² راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 / 2002، 362-364 (بتصرف).

³ Charon J.I , Serpari S : Organisation et gestion de L'entreprise Epreuve n°3, Paris, 2001

النموذج الرابع يتضمن ضرورة فهم سلوك المتعاملين في المؤسسة حيث ان تسيير الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالكفاءة والعدالة والفعالية يجب أن نأخذ أيضا في الحسبان الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها فالهدف يتمثل في تحقيق نوع من التوحيد بين أهداف المؤسسة وأهداف الافراد، والتعاون أصبح إذن عنصر أساسي وهذا النموذج أكثر تكاملا من النماذج السابقة.

الشكل رقم(2-1):بناء تسيير الموارد البشرية باعتماد عدة نماذج



المصدر: عبد الفتاح بوخمخم ، شابونية كريمة: مرجع سابق، ص 119

ويعتبر أصحاب هذا الإتجاه أن النظرة للأفراد كمورد بشري لا تؤدي إلى استخدام هؤلاء لكل إمكانياتهم الفكرية، فالمورد يسحب منه لتلبية الاحتياجات وتتحكم فيه المنظمة، وهذا ما يقلل من قيمة العنصر البشري القادر على النمو والتفكير بشكل أفضل، وعلى إدارة نفسه، ومن ثم لا بد من تحسين النظرة إلى العنصر البشري، واعتباره شريكا يمكنه دعم المنظمة لتحقيق أهدافها، من خلال قدراته الفكرية القابلة للتنمية .

ثم إن هذا الإتجاه تدعمه التطورات الحاصلة في مستويات التعليم والمعيشة، مما يفتح المجال لمفهوم وإبراز واستخدام الاستعدادات المستقبلية للأفراد باعتبارهم شركاء .

فالفرد لديه الاستعداد والإمكانيات لأن يتصرف ويبادر، ويتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها، إذا وجد محيطا مشجعا .

حيث أشارت إحدى الدراسات أن الأفراد المعرفيين يميلون إلى تنمية استعداداتهم الكامنة إذا توفرت العوامل الدافعة التالية : النمو الشخصي، ثم الإستقلالية، فإنتاج المهام، وأخيرا المكافآت المادية.

فالشركات الناجحة مستقبلا هي تلك التي ستحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم ، أي تلك التي ستطور وتبنى مداخل جديدة لتنمية الافراد المعرفيين، وهذا ما يفرض الاهتمام أكثر بالمعارف المتخصصة، المهارات والقدرات أو بتعبير آخر الكفاءات التي تساعد الأفراد على النمو في تخصصاتهم، وضرورة إتاحة الفرصة لهؤلاء حتى يستخدموا استعداداتهم الكامنة، من خلال التحفيز الدائم .

إذن سوف ننقل إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد أو إدارة الكفاءات التي هي سيرورة متكاملة ومستمرة لتدعيم الطاقات البشرية، تقوم أساسا على :

- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد بدلا من استخدامهم كمورد.
- إدراك الإمكانيات المحتملة أو الكفاءات لدى الأفراد والتعرف عليها لمساعدتهم على استخدامها وتنميتها .
- التوجه بالنمو المستمر (الاستمرارية) .
- العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم ومن ثم تحقيق مصالح المنظمة، لأن ذلك ينمي لديهم حس المسؤولية والولاء .
- العمل على تحديث وتطوير السياسات والهياكل التنظيمية باستمرار استجابة لحركية البيئة وبشكل يمكن الأفراد من إبراز كفاءاتهم وقدراتهم الكامنة، للمساهمة بفعالية في المنظمة .

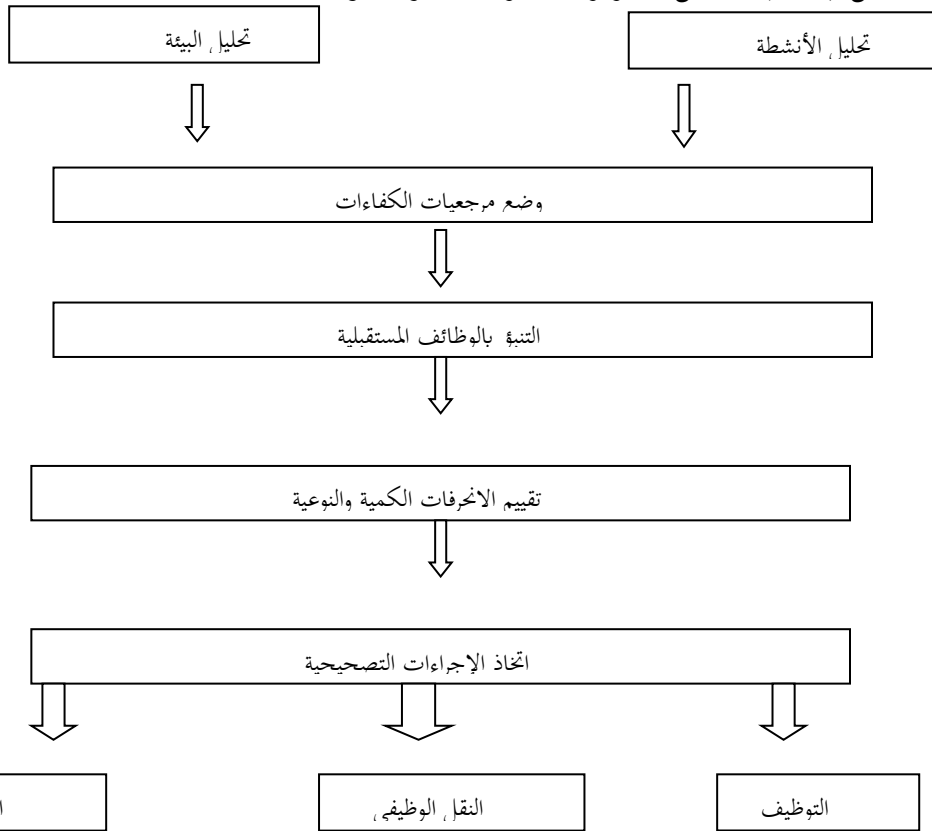
الفرع الثاني: سيورة إدارة الكفاءات وعلاقتها بالأنشطة الأخرى للموارد البشرية.

إن حجم وأهمية التطورات التكنولوجية والحاجة إلى إجراء دورات تكوينية متكررة قد أدى إلى تغيير عميق في التفكير حول التدريب، تقييم الأفراد وتوصيف الوظائف .

هذا النشاط الأخير لم يعد كافيا للإستجابة لعدم الإستقرار المعاصر في ظروف العمل وتميزها بالجماعية وسيادة السلوكيات، مما يفرض على المنظمات وضع إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات.¹

وعلى هذا فإن سيورة الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات تتضمن المراحل الأساسية التالية²، كما هو موضح في

الشكل(2-2): تمثيل لسيورة الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات



المصدر: Horner: Gestion des Compétences , édition d organisation paris,p 36

¹ Charon J.L ; Separis S : Organisation et gestion de L'entreprise Epreuve n°3, Paris ,2001, P80 .

² Brillman Jean : Les meilleurs pratiques du management , 3ème éd ; Editions d'organisation, Paris , 2001, P402.

– تحليل الوضعية الحالية للمنظمة : من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل التدفقات، مستوى المكافآت) وإذا أمكن، مقارنته مع المنافسين، بالإضافة إلى الجانب النوعي للموارد، وهذا لوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات لكل منصب عمل .

مثال عن مرجعية الكفاءات المطلوبة لشغل منصب قيادي¹: إقامة علاقات من خلال العمل لتنمية الآخرين، الفهم المتبادل، الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية، المبادرة، الخبرة المهنية، التفكير بأسلوب تحليلي، العمل ضمن الفريق والتعاون، التوجه بالعملاء، القدرة على توجيه الآخرين، التصرف بمرونة،... إلخ .

كما يشمل التحليل، تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل : التقنيات الجديدة، المنافسة، متطلبات العملاء... إلخ .

2- التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات : تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية والإستراتيجية بشكل كافي حتى تتم ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءات، وتوضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة، والوظائف الأكثر حساسية، ثم تستنتج الانحرافات بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة مستقبلا .

3- إتخاذ الإجراءات التصحيحية : يتم وضع خطط العمل حيز التنفيذ لتحقيق أهداف إدارة الكفاءات، وتتمثل هذه الخطط أساسا في²:

التوظيف : حتى تكتسب المنظمة كل الكفاءات التي تحتاجها، فإنها تكون محيرة بين :

توظيف الأفراد الذين يمتلكون هذه الكفاءات، من خارج المنظمة، أو تكوين الأفراد العاملين في المنظمة، وعندما تعتمد على التوظيف الخارجي سوف تتحمل نفقات إضافية وتقلل من إمكانية الترقية داخليا والتي قد تعمل كحافز للعاملين الحاليين لو تمت .

النقل الوظيفي : إن مزايا انتقال الأفراد بين المناصب والوحدات التنظيمية واضحة خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية أو

بتحضير وتهيئة الأفراد للمناصب العليا، ولهذا الغرض يتم إنشاء بعض المناصب تسمى "وظائف الإنتظار" مثل

المكلف بالدراسات، وهذه الوظائف تعد مومونا أساسيا بالكفاءات التي تساعد الأفراد على شغل مناصب المسؤولية .

يحتاج التدريب المتعلق بإدارة الكفاءات إلى الجمع بين تكييف الأفراد مع أنماط التسيير الجديدة وتحضيرهم

للمستقبل .

المكافآت : في إدارة الكفاءات لا بد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات لدى الأفراد العاملين، حسب

طبيعتها، وتنوعها و درجة التحكم فيها، من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج

إليها المنظمة، ومشاركتها مع زملائهم لتكوين كفاءات جماعية² ومن أجل الحفاظ على الأفراد الأكفاء حتى لا

يتحولوا إلى المنظمات المنافسة .

¹Horner P : Gestion des Competences, Edition d'organisation , Paris : 2001 , p34 .

² Dolan S , AL: la gestion des RH , 3 éme éd , Pearson Education , Paris , 2002, P310.

²Dion E , richbe N : remuneration des competences , cooperation et creation de valeurireflection a partir d'une etude de cas , Gestion des competences et Knoledge management, editions liaisons , paris , 2002, p308

المبحث الثاني: الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.

إن التطور في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وخاصة تكنولوجيات الشبكات المعلوماتية (الإنترنت، الإنترنت و الإكسترنانت) نتج عنه تحول و تطور طرق تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات و ظهور مفهوم التسيير الإلكتروني للموارد البشري (e-GRH)، و استخداماته في مختلف مجالات نشاط ووظيفة الموارد البشرية، و سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض استعمالات أو وظائف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية و المتمثلة في التوظيف و التدريب الإلكتروني.

المطلب الأول: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH).

لقد تزايدت أهمية استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية باعتباره وسيطاً يساعد الموظفين في إنجاز مهامهم المرسومة، إذ أن الحاجة لتوفير معطيات دقيقة و في الوقت المناسب يتطلب من الإدارة تطوير أنظمة المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فيها.

ففي ضوء الأوضاع الجديدة الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مجال الإدارة العامة، يمكن وصف الإدارة الإلكترونية على أنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب و الاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات و الاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة و التغيير المستمر، و هي تتميز بالخصائص التالية:¹

— نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، و يستوعب تقنياته المتجددة، و يطبق آلياته الفعالة.

— ممارسة إدارية جديدة تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة و المعلومات و عصر العولمة و الإنترنت و الاتصالات.

— بناء فكري جديد يخالف البناء الفكري للإدارة التقليدية الذي ساد في عصر الثورة الصناعية و الذي يشمل أفكار و توجهات إدارية تتعامل مع الفرص و التوجهات التي تنشأ عن حركة المتغيرات التقنية و العلمية و ما ينبعث عنها من نظم و مؤسسات و علاقات عمل جديدة على المستويات العالمية و الإقليمية و المحلية.

— إطار إداري متكامل يشمل عناصر المنظمات الهيكلية و المادية و البشرية و المعنوية، و يتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بمجموعة من السمات الأساسية التي تميزها عن نموذج الإدارة التقليدية، و تعكس هذه السمات الخصائص النابعة من ارتباط الإدارة الإلكترونية بتقنيات المعلومات و الاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.²

حيث يعرف مجال التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه مجموع سياسات تسيير الموارد البشرية و التي تستخدم التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و خاصة تكنولوجيات الإنترنت الداخلية العمومية و ذلك من

¹ علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 323.

² علي السلمي: مرجع سابق، ص 327.

أجل وضع تطبيقات ديناميكية و الاستفادة منها، و يعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH) بأنه عملية اللجوء إلى التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية لموظفيها: التوظيف، التسيير الاجتماعي، الأجور، تسيير المهارات و التقاعدات...³ وبالتالي فإنه يقصد بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية عملية لجوء المؤسسات إلى التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في تسييرها لمواردها البشرية معتمدة أساسا على:¹

— المشاركة في تبادل معلومات الموارد البشرية و معالجتها من خلال إمكانية الحصول عليها مباشرة من طرف كل من الموظف و المسير.

— القيام بوضع هيكل تنظيمي جديد للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية. و يمكن تلخيص مجالات استعمال أنظمة الحاسوب في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً- السجلات و الإدارة.

يؤدي استخدام الحاسوب في ميدان الإدارة إلى توفير الوقت و الجهد مع الزيادة في الدقة، كما يؤدي إلى زيادة الرقابة و إمكانية تجميع التقارير في أقل وقت ممكن، الذي يساعد بدوره عملية اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت و الزمان المناسبين.

ثانياً- إدارة المرتبات:

و من فوائد استخدام أنظمة الحاسوب في هذا المجال:

— ازدياد الدقة و السرعة في إعداد مكافآت و مستحقات العاملين و صرفها في الوقت المناسب.

— إمكانية مقارنة ما تدفعه المؤسسة من رواتب للإدارات المختلفة في كافة وحداتها أو فروعها.

— المساعدة في اتخاذ القرارات السريعة فيما يتعلق بالاعلاوات و الامتيازات المقترحة للعاملين.

— تيسير إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة لرواتب الموظفين و اكتشاف الأخطاء، إن وجدت، في أقصر وقت و العمل على تصحيحها.

ثالثاً: الاختيار و التعيين.

إن لاستخدام أنظمة الحاسوب في مجال الاختيار و التعيين فوائد كبيرة منها:

— تخزين المعلومات عن كافة المرشحين للوظائف المختلفة، و استعادة هذه المعلومات عند الحاجة بأسرع وقت ممكن.

— إجراء المقارنة بين مؤهلات المرشحين لاختيار المرشح المناسب، الذي يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات و تخفيض التكاليف المكتبية.

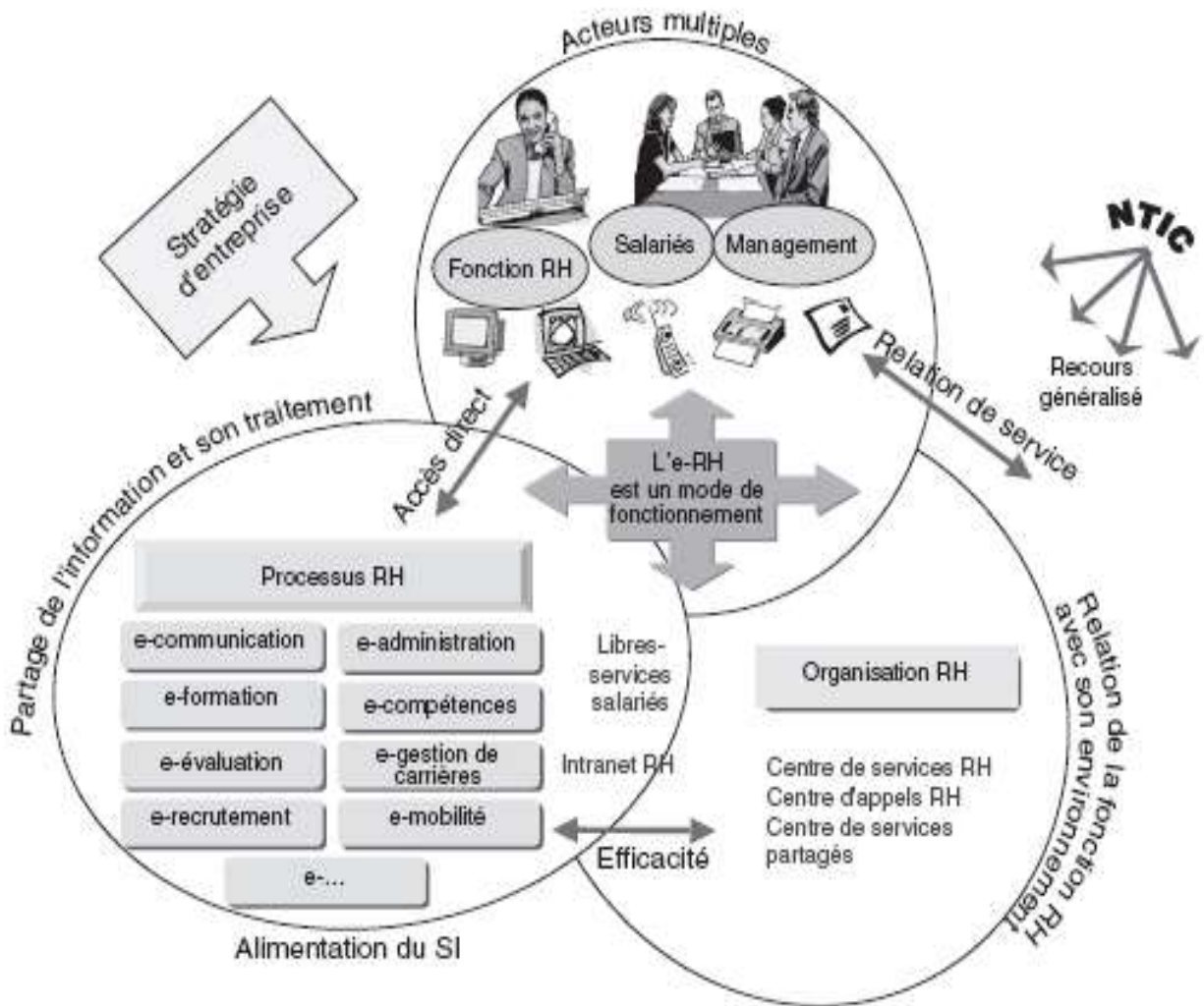
³Ibid, p 66.

¹ Ibid, p 70.

رابعاً: برامج إعداد المهارات.

يساعد استخدام الحاسوب أنظمة إعداد المهارات في عملية تحديد أهدافها و توفير الوسائل اللازمة لتحقيقها، و الذي تكون نتيجته توزيع العاملين في الوظائف المناسبة لهم، كل حسب تخصصه و مهاراته المكتبية. إلا أن استخدام الحاسوب لا يقتصر على المجالات السابقة الذكر فقط و إنما يمكن استخدامه في مجالات أخرى في إدارة الموارد البشرية مثل نظام التقاعد، تقييم أداء العاملين و تطوير و تدريب القوى العاملة... و يعطي الشكل رقم (2-3) نظرة شاملة عن مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

الشكل رقم (2-3): مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.



المصدر: M.ROMANE Equipes , F.RID],M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST

RH acteurs de la stratégie l'e-RH : mode ou révolution, Editions d'organisation, Paris, 2003, p 70.

المطلب الثاني: التوظيف الإلكتروني (e-recrutement).

إن إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المؤسسات أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة مابين المؤسسة أو المسير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الإنترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة والاتصال مباشرة بالمسير المسئول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة، وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني (e-recrutement) يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشارا في المؤسسة حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.¹

و سنحاول توضيح مفهوم التوظيف الإلكتروني من خلال التعرف على بعض فوائده:²

أولا: تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير و المترشح.

إن وضع المؤسسة لإعلانات عن مناصبها الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تعتبر من أول الاستعمالات لمواقعها الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، و لقد أدت هذه العملية إلى التخفيض من تكاليف اتصال المؤسسة بالمترشحين بنسبة معتبرة، حيث أنه من خلال توفير برامج تسيير الموارد البشرية للمسير إمكانية توصيف الوظائف الشاغرة ووضعها مباشرة داخل موقع المؤسسة عبر شبكة الإنترنت، وإستطاعت المؤسسة من التخفيض من نسبة التكاليف اللازمة لأداء هذه الوظيفة بالطريقة التقليدية، فعملية توصيف الوظيفة الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تكون غنية بالمعلومات الأساسية و الإضافية عما تكون عليه من خلال استخدام طرق الإعلان التقليدية (كالجرائد مثلا)، ومن جهة أخرى فإن المترشح يستطيع من خلال الإطلاع المباشر على إعلانات التوظيف عبر موقع المؤسسة الحصول على معلومات جديدة فيما يتعلق بطلبه، حيث تقوم المؤسسة بتحديث إعلاناتها كل ما تطلب الأمر لذلك، وكما يسمح التوظيف الإلكتروني من التقليل من عدد الوسطاء في عملية التوظيف و بالتالي ضمان تقدم سوى المترشحين الذين يرون بأن المنصب الشاغر يتناسب مع مهاراتهم و طموحاتهم.

ثانيا: القضاء على الحواجز الجغرافية.

يمكن للسيرة الذاتية الإلكترونية للمترشح الانتقال بسهولة و في كل المواقع الجغرافية عبر محركات البحث داخل شبكة الإنترنت و بالتالي إمكانية الحصول عليها من طرف مسيري الموارد البشرية خلال عملية بحثهم عن مترشحين يناسبون المناصب الشاغرة الموجودة لديهم، على عكس الإعلانات التقليدية التي تنشر في الجرائد مثلا و التي يطلع عليها سوى قرائها، كما يمكن التوظيف الإلكتروني من التغلب على عقبات إنتقاء العرض و الطلب للأيدي العاملة الناجم عن الحواجز الجغرافية من خلال السماح للمترشحين عبر جميع أنحاء العالم من تقديم سيرتهم الذاتية و التقدم بطلب منصب شغل.

¹ M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST, F.RIDET, M.ROMANET, Op.Cit, p 95.

² Olivier LAGREE, Laurent MAGNE: e-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager, Dunod, Paris, 2001, p 77-79.

ثالثا: ظهور سوق داخلية للتوظيف.

إن سهولة إقامة علاقة مباشرة مابين المسيرين و المترشحين من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و التوظيف الإلكتروني تعود بالفائدة على السوق الداخلية للعمل من خلال تقدم موظفي الشركة للترشح بعد اطلاعهم على فرص التوظيف المعروضة داخل موقع الشركة عبر شبكة الإنترنت و إرسال سيرتهم الذاتية الإلكترونية مباشرة لمديرية الموارد البشرية.

رابعا: أتمة بعض أنشطة التقييم و الاختيار.

تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من برامج تسيير الموارد البشرية تسمح لها بإجراء عمليات تقييمية أولية من خلال دراسة و تحليل ملفات المترشحين المقدمة عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت و إجراء خيارات أولية دون أن يتطلب الأمر استدعاء المترشحين للحضور بمقر المؤسسة، و بالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم و الاختيار النهائية.

خامسا: إنشاء قاعدة بيانات للمترشحين.

إن المعالجة المعلوماتية و المشفرة (Codifiée) للسيرة الذاتية للمترشحين تسمح بإعداد ملفات مستحدثة يمكن استخدامها بطريقة فعالة في عملية التوظيف، حيث أن تواجد مساحات افتراضية داخل موقع المؤسسة مخصصة للمترشحين تمكنهم من تحديث ملفات سيرتهم الذاتية مباشرة، و بالتالي فإنه يتم تحديث المعلومات دون تكاليف تسيير إضافية بالنسبة للمؤسسة.

يستخدم التوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات لاستقطاب الأيدي العاملة قد تكون تابعة للمؤسسة إذا سمحت إمكانياتها المادية بذلك أو عبارة عن حلول خارجية تلجأ إليها، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
أولا: مواقع توظيف (Job Boards) غير تابعة للمؤسسة.

و تمثل هذه المواقع نقطة وصول المترشحين إلى شبكة الإنترنت في إطار بحثهم عن منصب عمل، و من بين المواقع الكبرى للتوظيف عبر شبكة الإنترنت نجد (cadre onlin, job pilot, cadre employy, monste)، بالإضافة إلى مواقع متخصصة تعرض فرص عمل في مجالات محددة كموقع abjob الذي يتخصص في مجال المعلوماتية و الطيران، و تقوم هذه المواقع بإقامة علاقة شراكة مع مكاتب توظيف و ذلك لعرض خدماتها على المؤسسات لمساعدتهم على تسيير عملية التوظيف، و قد تلجأ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى مثل هذا النوع من المواقع و ذلك لأسباب عديدة تتمثل في التكاليف، حجم المهارات الداخلية...، و خاصة إذا كانت لا تمتلك موقع توظيف عبر شبكة الإنترنت.

ثانيا: مواقع خاصة بالمؤسسة تحتوي على مجال خاص بعملية التوظيف.

يمكن أن تحتوي هذه المواقع على مجرد إعلانات توظيف أو كما يمكن أن تحتوي على تطبيقات خاصة بتسيير عملية التوظيف و دراسة طلبات المترشحين عبر الشبكة، و في هذه الحالة بالإضافة إلى عملية التوظيف يمكن

¹ M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST, F.RIDET, M.ROMANET, Op.Cit, p 96.

للمؤسسة من تعريف المترشحين الذين يرغبون في الحصول على منصب شغل بنشاطاتها، منتجاتها، خدماتها و نتائجها الاقتصادية، و بالتالي فإن مثل هذا الموقع الإلكتروني يعتبر كذلك كنقطة اتصال و تسويق لصورة المؤسسة اتجاه المترشحين و الذين يمكن أن يكونوا كذلك زبائن لها في المستقبل، و في هذه الحالة تكون العلاقة بين المترشح و المؤسسة مشخصة و تفاعلية، كما أن موقع التوظيف عبر شبكة الإنترنت يسمح للمترشح بأن يكون له ملف وحيد حتى و لو تقدم بطلب عمل في عدة وحدات من نفس الشركة و في مناصب مختلفة.

لقد سمح التوظيف الإلكتروني لمديرية الموارد البشرية من التخفيض من الوقت الذي كان يقضيه موظفوها في فرز و معالجة و تصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الإلكتروني و التي كانت تجيب عليها، فمن خلال التوظيف الإلكتروني تستطيع مديريةية الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة و ذات فعالية أكبر و نوعية أحسن عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة و ترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام و اختيار المترشحين، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى مختصين في التوظيف خارج المؤسسة أو إلى حلول معلومية خارج المؤسسة **ASP Ressources Humaines (Application Solution Provider Ressources Humaines)**، وهي عبارة عن حلول جاهزة و قابلة للاستعمال مباشرة تُقترح للمؤسسات التي هي بحاجة للتوظيف، حيث تتولى هذه المؤسسات كامل عملية التوظيف عبر شبكة الإنترنت (البحث، الاختيار...) لاسيما عن طريق الإطلاع على المواقع التي تعرض مترشحين يبحثون عن العمل، كما تعرض خدمات الاستشارة و تقديم النصائح، وضع الاختبارات، ترتيب و تصنيف السيرة الذاتية للمترشحين بالإضافة إلى تقديم المعلومات الإضافية اللازمة للمترشحين.¹

و يمكن تلخيص الإضافات التي تقدمها شبكة الإنترنت في عملية التوظيف بالنسبة لكل من المترشح، المسير و مديريةية الموارد البشرية:²

أولاً: بالنسبة للمترشح.

- انتهاء عهد المراسلة التقليدية و المكالمات الهاتفية المتعددة لمتابعة تقديم طلب توظيفه داخل المؤسسة و هذا راجع لاستخدام تكنولوجيا تدفق العمل (Workflow).
- الاستقلالية في عملية معرفة الوظائف الشاغرة و مجالات عمل المؤسسة.
- تقييم الوظيفة المقترحة لمعرفة مدى تناسبها مع مهاراته.
- إمكانية إجراء اختبارات تجريبية مباشرة عبر موقع الشركة لمعرفة ما إذا كان المنصب يناسبه أم لا.
- ضمان الحصول على إجابة أو رد مؤكد من طرف المؤسسة.

ثانياً: بالنسبة للمسير.

انتهاء التناقضات فيما يتعلق بعدم وجود شروط اختيار كافية و سيرات ذاتية كثيرة أو وجود شروط اختيار كثيرة و

¹ Olivier LAGREE, Laurent MAGNE: Op.Cit, pp 82, 83.

² Ibid, p 85.

عدم وجود سيرات ذاتية كافية.

—الحرية في اقتراح مناصب الشغل، السيرات الذاتية التي تناسب منصب الشغل و التغيير في شروط الاختيار.

—توفر له أدوات التحليل و الاختيار.

—إمكانية الحصول على عروض من طرف المترشحين دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة.

ثالثا: بالنسبة لمديرية الموارد البشرية.

—انتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب و تصنيف السيرة الذاتية للمترشحين.

—تقديم النصائح للمسير فيما يتعلق باحتياجاته و ترجمتها في شكل مهارات و تزويده بوجهات نظر في المدى البعيد.

—إدارة الأدوات و الأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في عملية التوظيف.

انتهاء دور الأمانة (Secrétariat) الذي كانت تؤديه في مجال التوظيف.

المطلب الثالث: التكوين الإلكتروني (e-formation) .

إن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في تسيير الموارد البشرية أدى إلى توفير فرص تكوينية و

تدريبية جديدة تلخصت في عملية التكوين الإلكتروني (e-formation) أو (e-learning).

و لقد تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني، حيث تعرفه شركة Ciso Systems على أنه عملية التكوين

باستخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث و نشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية و مجموعة

المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير و تنمية المحتويات، فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول

الموظفين إلى التكوين و التعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى إشراكهم في العملية

التكوينية.¹

و يعرف Elliot MASIE التكوين الإلكتروني على أنه عملية استخدام تكنولوجيات الشبكات لاختيار، نشر و

إدارة العملية التكوينية.²

كما يعرف التكوين الإلكتروني كذلك على أنه مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم عن طريق استخدام وسائل

الإعلام الإلكترونية (الأقراص المضغوطة، الإنترنت، الإنترنت...)، وهو يتيح فرصة التعلم الفردي عن طريق محاضرات

أو دروس تكون متاحة للموظف من خلال جهازه المعلوماتي عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت، بالإضافة إلى إمكانية

مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد، قاعات المحادثة... و استعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية

التعليم عن بعد سواء أكانت تفاعلية أم لا: الأقراص المضغوطة (Cd-rom)، أشرطة الفيديو و التعليم المعتمد على

جهاز الكمبيوتر (L'enseignement assisté par ordinateur)، ففي مجتمع العولمة و في ظل

المنافسة الشديدة أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين و تدريب موظفيها بسرعة و بتكاليف أقل نظرا للتقدم

السرير لمعلوماتهم و مهاراتهم و ضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات، وبالتالي فقد سمحت

¹ Séverine GOTTRAND, Vanessa QUEANT: **Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines**, université de Lille1, 2003, (www.univ-lille1.fr), consulté le 24/11/2004, p 8.

² Ibid, p 7.

التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال من تجديد و تحديث طرق التدريب داخل المؤسسات، و أصبح التكوين و التدريب عملية مستمرة بالنسبة للموظف.¹

يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعليم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف و تنمية المهارات المشترك لكل أنظمة التعليم، و من جهة أخرى الخدمات و الفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال، و تأتي هذه الطرق سواء مكان طرق التدريب التقليدية أو بغرض تدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر و مشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية²، و يمكن للتكوين الإلكتروني من أن ينظم بطريقة متزامنة (Sychrone) من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون و المتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن طريق استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعة محاضرات تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة بعضها ببعض، أو باستخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية (Classe Virtuelle Sychrone)، المحاضرات عن بعد، أو عن طريق تبادل رسائل إلكترونية و ملفات رقمية مباشرة، كما يمكن أن تكون العملية التكوينية الإلكترونية منظمة بطريقة غير متزامنة (Asynchrone)، من خلال الاعتماد على المكونين لمتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغير مباشرة باستخدام تكنولوجيا البريد الإلكتروني، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيات الصوت و الصورة يعتبر أكثر تفاعلية و يسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى إجراء تطبيقات متعددة تعتمد على التقييم الذاتي و التبادل السريع للمعلومات كالعامل الجماعي مثلاً.³

و يمكن تلخيص فوائد التكوين الإلكتروني بالآتي:⁴

- تدعيم عملية تبادل المعارف، التطبيقات و التجارب ما بين الموظفين.
- إمكانية تعرف كل المشاركين في عملية التكوين الإلكتروني على الأسئلة المطروحة سابقاً من طرف زملائهم و الإجابات المناسبة لها.
- السماح لكل الموظفين من الوصول إلى المعارف المخزنة في أرشيف المكتبة الإلكترونية للمؤسسة و الإطلاع عليها من خلال موقع المؤسسة عبر الشبكة.
- يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد و بطريقة فردية، يمكن تغييرها و تخصيصها حسب حاجات الموظفين.
- تنظيم تغذية عكسية فورية و بناءة باستخدام وسائل تقييم ذاتية.

¹ Charlotte FILLOL: **Le e-learning dans la stratégie de formation des entreprises**, Cahier de recherche du CREPA n°85, (www.dauphine.fr/crepa), Consulté le 20/12/2004, p 7, 8.

² Assaâd EL AKREMI, Nabila BEN NAOUI, Chiha GAHA: L'acceptation de la formation électronique par les salariés : importance de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçues, (www.e-rh.org), consulté le 21/12/2004, p1

³ Patrice ROUSSEL: Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management, Note du LIRHE n°354, (www.univ-tlse1.fr/lirhe), consulté le 21/11/2004, p 4-10.

⁴ Ibid, p 10.

— يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للشركة عن طريق الشبكات المعلوماتية و زيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، و كما يسمح لهم بالتعرف أكثر بعضهم ببعض. و بالتالي فإن للتكوين الإلكتروني مزايا عديدة نذكر منها:¹

أولاً: بالنسبة للمؤسسة.

1. التخفيض من تكاليف العملية التكوينية:

و الذي يعتبر من أهم إيجابيات عملية التكوين الإلكتروني مقارنة بالعملية التقليدية من خلال:

— التخفيض من بعض التكاليف المرتبطة بالعملية التكوينية مثل تكاليف تنقل المتكويين و إيوائهم.

— الاستغلال الفعال للتطبيقات عن طريق استخداماتها المشتركة ما بين عدد كبير من المتدربين.

— التسيير الأمثل للزمن من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالوقت الذي يقضيه الموظف في العملية التكوينية.

والتالي فإن التكوين الإلكتروني يخفف من التكاليف الإجمالية المتعلقة بالعملية التكوينية من خلال تفضيل التكوين الذاتي أو التكوين عبر الشبكات للموظفين بطريقة تعتمد أو تركز على تدريب الموظفين في المجالات ذات القيمة المضافة الأكبر.

2. يسمح بمرونة أكبر للمؤسسة: يسمح التكوين الإلكتروني بأن يكون مكان التكوين غير مادي، حيث تعتبر هذه الميزة إيجابية بالنسبة للمؤسسات العمالية التي توظف عمال عبر جميع أنحاء العالم، حيث يمكن لمسيريها من التأكد من محتوى العملية التكوينية و الرسالة المراد إيصالها أو الهدف منها، وأن يكون هذا الأخير متماثل عبر جميع أنحاء العالم.

3. تحسين صورة المؤسسة: إن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في مجال التكوين يسمح للمؤسسة من تحسين صورتها، خاصة إذا كانت تهدف إلى اجتذاب إطارات جديدة أو إلى الاحتفاظ بإطاراتها، ويتم ذلك عن طريق اقتراح برامج تكون موجهة أكثر نحو التنمية المستدامة لمهاراتهم.

ثانياً: بالنسبة للمتكون

1. الزيادة من فعالية العملية التكوينية

يسمح التكوين الإلكتروني من الزيادة من فعالية العملية التكوينية للأسباب التالية:

— تكون العملية التكوينية متاحة لكل الموظفين، حيث تسمح لهم بالتكون خلال ساعات العمل، في المنزل أو في أي مكان يكون مزودا بنقطة اتصال بشبكة الإنترنت.

— يمكن للموظف من إدارة العملية التكوينية بكل مرونة، حيث يستطيع متابعة دروسه أو محاضراته في الوقت الذي يريده دون وجود حواجز تتعلق بالزمن.

— يمكن تكيف العملية التكوينية بسهولة مع الاحتياجات الخاصة بكل موظف عن طريق استخدام الوسائل التفاعلية المعلوماتية، كما أن محتوى العملية التكوينية يمكن أن يشخص بسهولة حسب احتياجات كل متدرب مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى و وتيرة تعلم كل واحد منهم.

¹ Séverine GOTTRAND : Vanessa QUEANT, Op.cit, p 15-17.

- يساعد المتدربين على التوسع في دراساتهم من خلال الحصول على معلومات إضافية و مكملة باستخدام مواقع تعالج نفس محتويات العملية التكوينية عبر شبكة الإنترنت.
 - يسمح بتبادل المعلومات و الآراء مع المتكويين الآخرين مباشرة عبر قاعات المحادثة.
 - يسمح بالتوفيق ما بين العملية التكوينية و النشاط المهني في نفس الوقت.
- ثالثا: بالنسبة للمكويين** تتمثل مزايا التكوين الإلكتروني بالنسبة للمدرب فيما يلي:
- إمكانية إثراء المحتوى التكويني بطريقة ديناميكية.
 - سهولة عملية التقييم عن طريق استخدام اختبارات الأسئلة المتعددة الخيارات (QCM) التفاعلية.
 - إمكانية إجراء عمليات تقييمية مستمرة.
 - تحديث المحتوى البيداغوجي للعملية التقييمية بسهولة.

إلى جانب كل هذه المزايا توجد مجموعة من العيوب التي تعيق عمل و فعالية التكوين الإلكتروني نذكر منها:¹

أولا: مشكلات البنية الفنية الأساسية للتدريب باستخدام الشبكات

إلى جانب الجهود التي يبذلها المصممون و المطورون لتقديم البرامج التدريبية الفعالة التي تفي باحتياجات المتدربين، وتساعد على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية في المنشأة، يجب عليهم استيعاب وفهم طبيعة ومتطلبات الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات و إمكانياتها ومميزات البرامج التطبيقية المستخدمة للوصول إليها.

ثانيا: الحاجة إلى فهم و استيعاب الطرق الجديدة للتعليم

يمثل التدريب الإلكتروني بالنسبة للموظفين طريقة جديدة لم يألّفوها من قبل، و بالتالي عليهم إتقان استخدام العديد من الأدوات و المهارات الجديدة مثل استخدام المتصفح، التفاعل مع باقي المشاركين في البرنامج باستخدام أدوات لم يعهدوها من قبل ...

ثالثا: الحاجة إلى فريق متعدد المهارات

فبرامج التدريب باستخدام الشبكات تتطلب توافر فريق عمل تختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التدريب التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق المسؤول عن التدريب باستخدام الشبكات بدقة شديدة و عناية فائقة حتى لا يمثل هذا الفريق عائقا أساسيا أمام تحقيق فعالية التدريب باستخدام الشبكات.

رابعا: الاعتماد على الموارد الخارجية

أحيانا ما تعتمد المنشأة في تقديم برامجها التدريبية بوضعها في مواقع منشآت أخرى على الشبكة، الأمر الذي يجعلها تحت سيطرة هذه المنشأة و عدم ضمان استمرارية تواجد هذا الموقع طوال الوقت مفتوحا أمام المتدربين مما يؤدي إلى وجود ثغرة قد تقضي على المشروع التدريبي بأكمله، و يضيع على المتدربين فرص الاستفادة من الجهود التي يبذلها فريق العمل في هذه البرامج المتطورة.

¹ عبد الرحمن توفيق: الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2003، ص 59-61.

خلاصة الفصل الثاني:

لعمد خلت كانت مشكلة الباحثين والساعين إلى العلم والمعرفة تتلخص في صعوبة التوصل إلى المعلومة المطلوبة، ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، وسرعة انتشارها وتوفرها لدى العامة، تغير الحال وأصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة وسط كم هائل، وخاصة في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)، وخلال العقد الأخير، وبالتزامن مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة، ووصولها إلى كل فرد، مؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة، ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة،..... الخ، وفي ظل اقتصاد المعرفة ظهر ما يعرف بالمؤسسة الافتراضية، وداخل هذه الأخيرة ظهر إلى الوجود العمل الافتراضي، وكذا استخدام نظام معلومات حديث يسعى إلى تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه مواردها البشرية، وهذا ما سمح لوظيفة إدارة الموارد البشرية من أن تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال اللجوء إلى التسيير الإلكتروني وتطبيقاته المختلفة، حيث تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من: التسيير، التوظيف، والتكوين، فأصبح اليوم ما يعرف بـ:

- التسيير الإلكتروني.
- التوظيف الإلكتروني.
- التكوين الإلكتروني.

فهرس المحتويات

مقدمة عامة

16	الفصل الأول: أساسيات حول تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إدارة الموارد البشرية.....
17	المبحث الأول: المبحث الأول: عموميات حول تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.....
17	المطلب الأول: المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا المعلومات و الإتصال.....
23	المطلب الثاني: المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات
29	المطلب الثالث: المطلب الثالث : تكنولوجيا الإتصال
35	المبحث الثاني: مفاهيم ومبادئ أساسية في إدارة الموارد البشرية.....
35	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و مفهومها.....
36	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
44	المطلب الثالث: التغيرات الحديثة و إدارة الموارد البشرية.....
52	الفصل الثاني: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية.....
53	المبحث الأول: : إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا الجديدة.....
53	المطلب الأول: العمل الافتراضي عن بعد و المنظمة الافتراضية.....
56	المطلب الثاني: قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية.....
59	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة.....
63	المبحث الثاني: الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.....
64	المطلب الأول: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH).....
66	المطلب الثاني: التوظيف الإلكتروني (e-recrutement).....
70	المطلب الثالث: التكوين الإلكتروني (e-formation).....
77	

	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....
78	المبحث الأول: مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات.....
78	المطلب الأول: مجال الدراسة.....
78	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة.....
78	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.....
80	المبحث الثاني: تقديم مديرية الحماية المدنية.....
80	المطلب الأول: نشأة الحماية المدنية.....
80	المطلب الثاني: المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الحماية المدنية.....
82	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للحماية المدنية.....
87	المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في مديرية الحماية المدنية-مستغانم.....
87	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة.....
90	المطلب الثاني: الأسئلة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها.....
91	المطلب الثالث: تحليل نتائج البحث.....
106	نتائج وإقتراحات.....
109	خاتمة عامة.....
111	الملخص.....
112	قائمة المراجع.....
	الملاحق.

المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

1. أحمد منصور منصور: تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة الدار الجامعية، القاهرة 1982 .
2. أحمد ضياء القاضي وآخرون : إحصاء ونظم معلومات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، 1998.
3. أحمد محمد مصطفى: العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1999.
4. أنور بدر أحمد: الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، القاهرة .
5. أنور بدر أحمد: الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، القاهرة .
6. الحيلة محمد محمود: تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000 .
7. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون: عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع مصر، 2004.
8. البكري سونيا محمد: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
9. الخضيري حسن أحمد: اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة الطبعة الأولى، 2001.
10. السلمي علي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع القاهرة 2001.
11. السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة.
12. الشامي حسن: وسائل الاتصال وتكنولوجيا العصر، المكتبة الثقافية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1992.
13. الشنواقي صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999 .
14. الصباغ عماد عبد الوهاب: نظم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
15. المصري أحمد محمد: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2004 .
16. الموسوي ضياء مجيد: الحدائة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنمية ديوان المطبوعات الجامعية، بن عنكون 2004.
17. الصعيدي إبراهيم احمد: نظم المعلومات المحاسبية، بدون ناشر 1998.
18. بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت 1997 .
19. جابر سامية محمد، نعمات أحمد عثمان: الاتصال والإعلام لتكنولوجيات المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
20. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2003 .
21. دياب مفتاح محمد: معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، 1995 .
22. زاهر إسماعيل الغريب: تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم الكتب القاهرة، 2001.
23. حسن راوية: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية الإسكندرية 2001-2002.
24. حسن راوية: السلوك في المنظمات، الدارالجامعية،الإسكندرية، 2001 .
25. حمداوى وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية الجزائر، 2004.
26. حنفي عبد الغفار: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر 1995.
27. حيزر معالي فهمي: نظم المعلومات- مدخل للتحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002 .
28. يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997
29. لاندي فرانك، جيمس آل فار : قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث الرياض .
30. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

31. ماهر أحمد: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000.
32. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
33. محمد البكري سونيا، إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
34. محمد السيد إسماعيل: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية.
35. محمد المرسي جمال الدين: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
36. محمد حسن رواية: مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
37. محمد عبد القادر، عبد القادر عطية: اتجاهات حديثة في التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
38. محمود فريد هشام: قانون العقوبات ومحاضر تقنية المعلومات، مكتبة الآلات الحديثة، أسيوط مصر، 1992.
39. مكليود راموند: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
40. منصور علي محمد: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1 1999 .
41. مسن محمد: التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل الجزائر، 2001 .
42. مذكور إبراهيم: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975.
43. نجم نجم عبود: الإدارة الإلكترونية "الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
44. سلطان تركي: نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ 1995.
45. سيد مصطفى أحمد: المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة، الإسكندرية، 2001.
46. عامر سعيد يس: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايدسير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر 2000.
47. عبد الباقي صلاح الدين: الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 .
48. عبد العزيز سمير محمد: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 .
49. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989.
50. عبد المطلب: عبد الحميد النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
51. عطية هاشم احمد: مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000 .
52. عفيفي صديق محمد، احمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط1 الإسكندرية، 2003.
53. علاقي مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر العربية السعودية 1993 .
54. عليان ربحي مصطفى، محمد عبد الدبس : وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999.
55. عليوى السيد: تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر القاهرة، 2001 .
56. توفيق جميل أحمد: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
57. توفيق عبد الرحمن: الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2003.
58. توفيق عبد الرحمن: التعليم عن بعد "تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر و الإنترنت"، مركز الخبرات المهنية لإدار- بميك-، القاهرة 2001.
59. ذوفلور ميلفن: نظريات وسائل الإعلام، ترجمة جمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
60. غربي علي، نزار يمينة: التكنولوجيا المستوردة، محبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.

ثانياً: المذكرات و المأتمرات

1. بدريسي جميلة : تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 1994.
2. عبد القادر قریش: دراسة سياسة التوظيف وتكاليها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع تسيير، معهد العلوم الاقتصادية 1997.
3. علي عبد الله : محاضرة في إدارة الأفراد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001 .

ثالثاً: المجلات و الملتقيات

1. إبراهيم بخي: " صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء " المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية 8 و 9 مارس 2005، جامعة ورقلة .
2. بوقلقول المهدي، بلغرة عبد اللطيف: الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال من الناحية الإستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي حول المعرفة، بسكرة في 12 و 13 نوفمبر 2005.
3. بومعيل سعاد، فارس بوباكور: أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجنت، جامعة تلمسان، عدد 03 مارس 2004.
4. مسعد بن عيد بن مسعد العطوي، تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الأعمال في هذا العصر، في مطبوعات الملتقى الإداري الثالث المنظم من قبل الجمعية السعودية للإدارة بعنوان (إدارة التغيير ومتطلبات التطوير، نحو إدارة متغيرة فاعلة)، جدة، الرياض، 18-19/2/1426هـ.
5. عبد الكريم الخناق سناء: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005.
6. عبد الفتاح بوخمخم ، شابونية كريمة: تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، في مطبوعات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005.
7. عرب علي نبيل: العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، العدد 184 المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت 1994.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Aubert Benoît: Les technologies de l'information et l'organisation , Garant Morin , édition France, 1997.
2. BARNI Myriam : Manager une équipe à distance, Editions d'organisation, Paris, 2003.
3. Bessyre chourtz: Typologie de pratique de la GRH revue française Gestion ,Paris décembre 1987.
4. BrilMan Jean : Les Meilleurs Pratiques du management, Les éditions d'organisation, Paris France , 2001.
5. Carrier Pierre et autres:Bases de données dans le développement de système , Garant Morin édition,canada,1991.
6. Chardon , Sherman: a personnel management. South western publishing .co. USA . 1972 .
7. Dolan S , AL: la gestion des RH , 3 éme éd , Pearson Education , Paris , 2002.

8. Duffy et Allouche : les annales du management tome 2 ,ed economica 1992.
9. E. Dion , N richbe : remuneration des competences cooperation et creation de valeurireflection a partir d'une etude de cas , Gestion des competences et Knoledge management, editions liaisons , paris whithout date.
10. E.A Patteyron : le management de l'information ,ed organisations 1996.
11. Ermes groupe: systeme d'information et perspective de management,ed, masson ,1994.
12. F .GLUEKW: personnel, adiagnostic approche business,publication .inc, Dallas ,texas 1975.
13. Freemanet et Soete: Technologie d'information et domaines de croissance, EDOCDE , 1989 .
14. Gilbert Patrik: la gestion des ressources humaines editions, d'organisation, France, 1999.
15. J .Sornet ..: Information et système de gestion,ed ,technique plus,1996 .
16. J. MATIN : persnnel management. Me Donald Kevansiton, London, 1977.
17. J. Mèlèse :Approche systémique des organisations ed . organisations 1990.
18. J. Wells, Fuerst, W. & Choobinech, Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction. Information & Management , 1999.
19. J.I Charon, Serpari S : Organisation et gestion de L'etreprise Epreuve , Paris, 2001
20. J.L Charon; Separis S : Organisation et gestion de L'entreprise Epreuve, Paris ,2001.
21. Jean Brilman: Les meilleurs pratiques du management , 3ème éd ; Editions d'organisation, Paris 2001.
22. LAGREE Olivier, MAGNE Laurent: E-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager, Dunod, Paris, 2001.
23. M. Degay: la politique des ressources humaines dans l'entreprise ,Paris, organisation 1989.
24. M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST, F.RIDET, M.ROMANET, Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH : mode ou révolution, Editions d'organisation Paris, 2003.
25. MAHEDE HENRI de BOISLANDELLE : dictionnaire de gestion , economica , édition ,Paris France ,1998 .
26. MC dermott : why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, California management, review , 1999.
27. P. Hormer : Gestion des Competences, Edition d'orgnisation , Paris : 2001.
28. P. PIGROS.MYRES .C.personnel : administration a point of viewand method eignth, edition mc.growthill book .co. new york 1961.
29. P.G.Berger: La gestion moderene Théorie et pratiques, Canada, 1987.

30. R Reix: théorie d'organisation et système d'information , ed ,veuibert, 1995.
31. Romagni Patrick: l'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management LPM, France,1998 .
32. S.Jean Brilman: Les meilleures pratiques de management, Edition d'organisation ,1998 .
33. sans auteur : le management de l'information , ed adbs mars 1994.
34. SHapro Carl: Informatin rales castragic guide to the networ economy,New york, MITpress, 2000.
35. W.FRENCH: the Personnel management process human resource Administration the edition hongton migglin CO.BOSTON 1974.
36. Encyclopédie de la gestion et du management DALLOZ,édition ,France.
37. ITMag, Algérie N° :21 Du 23/10/2003.

خامسا:المواقع الالكترونية:

- WWW. Comment camarch .Net/Wireless/ Whintro PHP3 Jovet Sosian : Newo communication Technologies, Research Trends, UNESCO, France,1991.
- WWW Sitick arcouche 22Pdf « Cyberparck »page Consultrée :20/04/2003.
- GOTTRAND Séverine, QUEANT Vanessa: Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines, université de Lille1, 2003, (www.univ-lille1.fr), consulté le 24/11/2004.
- FILLOL Charlotte: Le e-learning dans la stratégie de formation des entreprises, Cahier de recherche du CREPA, (www.dauphine .fr/crepa), Consulté le 20/12/2004.
- Assaâd EL AKREMI, Nabila BEN NAOUI, Chiha GAHA: L'acceptation de la formation électronique par les salariés : importance de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçues, (www.e-rh.org), consulté le 21/12/2004.
- Patrice ROUSSEL: Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management, Note du LIRHE, (www.univ-tlse1.fr/lirhe), consulté le 21/11/2004.,

سعد بن مرزوق العتيبي: 2005:

<http://www.alnoor-world.com/learn/topicbody.asp?TopicID=119&SectionID=1>
Graduate School of Business, University of Texas at Austin , what is Knowledge Management?, 2005 [Available at <http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm#whatkm>]

موقع للبحوث المنشورة 2005 :

http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_3/knowledge_management.htm

WWW.ISOconsiel-com/iso 9001/Comparairo.Htm .

الملخص :

تتضمن هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية كأهم الوظائف في المؤسسة المعاصرة التي تعتبر المورد البشري الركيزة والميزة الأولى للتفوق . تم التطرق إلى هذا الأثر عبر ترتيب منهجي متسلسل حيث تم التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تم التطرق إلى إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على نشأتها وأهم وظائفها إضافة إلى التحديات الجديدة .

وفي إسقاط لهذا الأثر على مديرية الحماية المدنية كمؤسسة محل الدراسة خرجنا ببعض النتائج التي تؤكد على تفعيل جانبين مهمين هما: ضرورة الاهتمام بالمورد البشري في المؤسسة، إمكانية تفعيل دور هذه الوظيفة (إدارة الموارد البشرية) بإدخال التكنولوجيا الجديدة.

الكلمات المفتاحية:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال, الموارد البشرية, التكنولوجيا الجديدة, اقتصاد المعرفة.

Résumé:

Cette étude inclut l'effet des technologies de l'information et de la communication sur G. R.H comme des fonctions les plus importantes dans l'entreprise moderne qui considère les R.H comme pilier et le premier caractère de la réussite.

Nous avons étudié cet impacte à travers une étude méthodique où nous avons connu les technologies de l'information et de la communication et GRH en connaissant sa naissance et ses importantes fonctions, en addition les nouveaux challenges. On a appliqué cette étude sur la direction de la protection civile, on a obtenu quelques résultats parmi eux: la nécessité De s'intéresser aux R.H dans l'entreprise et la possibilité de l'activation du rôle de cette fonction G.R.H en utilisant la nouvelle technologie.

LES MOTS CLÈS

Technologies de l'information et de la communication , LES Ressources humaines, LES nouvelle technologie , l'économie du savoir.

نتائج الدراسة :

- بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بالأنشطة البشرية لوظيفة الموارد البشرية، يمكن عرض جملة من النتائج وتمثل في مايلي :
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم المورد البشري .
 - لا تولد عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مشاكل لدى العمال (فقدان مناصب العمل) عكس ما هو متصور .
 - قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجب نشر ثقافة للمسيرين بنجاعة هذه الخطوة.
 - شبكة الإنترنت هي الواجهة والخطوة الأولى في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد في دقة المعلومات، مما يسهل التعامل معها من طرف المسيرين، واستخدامها بشكل أفضل في أداء مهامها.
 - ربح الوقت، التخلص من الأعمال الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر.
 - تساهم تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، تحقيق زيادة، سرعة، كفاءة وجودة عملياتها .
 - تتميز شبكة الاتصال بالدقة، المرونة، سهولة الاستعمال إذا ما أحسن استخدامها، الاتصال المباشر، الجودة و الأمن .
 - استعمال شبكة المعلومات يؤدي إلى زيادة انتشار الفيروسات وهذا ما يؤدي بدوره إلى الإخلال بعملية إدارة الموارد البشرية .
 - مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مديرية الحماية المدنية مقبول لكن القيام بالاستفادة من هذه الأخيرة لم يرقى للمستوى المطلوب .

الاقتراحات:

- بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على مدى تأثيرها واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية يمكن تقديم الإقتراحات والتوصيات التالية :
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية أصبح نتيجة حتمية للتطورات تكنولوجيا التي يشهدها العصر الحالي وبالتالي فإنه يجب مواكبة هذه التطورات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف وظائفها بالتركيز على وظيفة إدارة الموارد البشرية، وهذا لما تلعبه من دور في وضع سياسة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة .
 - الإطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال والاعتماد عليها في عملية إدارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار محيطها وظروفها .
 - ضرورة تبني إستراتيجيات التكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاوله الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المنظمة بشكل عام وإدارة المعرفة بشكل خاص .

- القيام بعمليات تحسيسية للموظفين .
- تكثيف الدورات التدريبية .
- تكييف الهيكل التنظيمي " إنشاء مصلحة للإعلام والاتصال " .
- إعادة النظر في طريقة التقييم - الأجر - .
- الاهتمام بالمصالح الوطنية من خلال المساهمة في إقامة مركز معلوماتي رقمي .
- ضرورة بناء نظام معلومات للموارد البشرية يعتمد أساسا على المعلوماتية ويسعى إلى اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، والتقليل من أعمالها الإدارية الروتينية .
- إجراء الدراسات المسحية للتعرف على واقع المنظمات العربية ومدى وجود مستوى نشاط إدارة المعرفة فيها إضافة إلى مستوى البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة .
- توظيف مسير للشبكات .
- إدخال شبكات على المؤسسات .
- اقتناء برامج معلوماتية تعتمد على تكنولوجيا المعلوماتية كالعامل الجماعي، تدفق العمل برامج التسيير المندمج .
- عدم نقل التكنولوجيا المستوردة، والتجارب العالمية ومحاولة تطبيقها حرفيا لأن لكل مجتمع خصوصياته وما يصلح هناك ليس بالضرورة هو صالح هنا .
- إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتطلب إستراتيجية من المؤسسة .
- يجب أن تهتم الدولة بالموارد البشري وذلك بداية من الاهتمام بجميع المراحل التعليمية، في هذا المجال نشجع الأسلوب الجديد للتدريس بالكفاءات وإدخال الإعلام الآلي في مرحلة مبكرة ولكن هذا غير كافي الآن، فعلى الاهتمام بتكوين المكونين في هذا المجال .
- يجب دعم مشروع جهاز كمبيوتر لكل عائلة ومتابعته بصرامة للوصول إلى الأهداف المرجوة .
- على الدولة إقامة مركز معلوماتي رقمي لتجميع كل جديد .
- تشجيع البحث والدراسة في هذا المجال .
- إقامة خلية على مستوى الكليات تسهر على جمع المعلومات وبما أن الكلية أو المعهد وحدة مستقلة ماليا وإداريا، وهذا ما يسهل لمصلحة الموارد البشرية الحصول على المعلومات .
- استبدال الطرق التقليدية في عملية التوظيف والاستقطاب والتكوين بالطرق الحديثة .
- إقامة بنك معلومات خاص بالجامعة يتم فيه جمع المعلومات المتعلقة بالجامعة .
- استغلال شبكة الانترنت في العمليات الإدارية لان الهدف ليس الشبكة في حد ذاتها بل المزايا التي تجنى من ورائها .

شكر

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل،
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة " قوبع
خيرة " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها ونصائحها
القيمة والتي ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل
المتواضع.

ونتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال ومسؤولي مديرية
الحماية المدنية بمستغانم و نخص بالذكر السيد " طاري
عبدالقادر " و الذي عمل على تسهيل كل الإجراءات
المتعلقة بدراسة الحالة
و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو
بكلمة تشجيعية.

خاتمة عامة :

من يملك الجواب لا يتبرع به، ومن يملك السؤال لا يجد الجواب وفي خضم هذا الزخم من تراكم للمعلومات أصبح المهم الحصول على المعلومة المستوفية الشروط وفي وقتها المناسب من خلال جمع البيانات بالطرق المناسبة ومرورا بالمعلومات نصل إلى اقتصاد جديد عرف باقتصاد المعرفة، هذا الأخير أصبح يبحث عن إنسان خرافي يدعي بإنسان المعرفة، فنجد أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال سارعت في ظهور اتجاه جديد سواء في الاقتصاد أو حتى في التفكير الإداري، فأصبحنا نتكلم عن الإدارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية، وباعتبار أن المؤسسة هي الحجر الأساس في هذا البناء الاقتصادي فقد تأثرت بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ونلاحظ ذلك في جميع وظائفها، سواء الإنتاجية، التسويقية وغيرها من الوظائف الحساسة، ولعل أهم وظيفة في المؤسسة والتي تعتبر العنصر المحرك لها قد تأثرت أكثر من غيرها بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

فإدارة الموارد البشرية مرت منذ نشأتها بعدة مراحل وذلك حسب الحاجة لها حتى وصلت في نهاية الأمر إلى أن تجد لنفسها مكانا ضمن قائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولم تكتفي بمساواتها مع بقية الوظائف، بل أصبحت هي الوظيفة التي يبني عليها الهيكل التنظيمي ولم يتسنى لها ذلك إلا من خلال تأثرها بالمحيط سواء الداخلي أو الخارجي، فنجد أن هناك عدة تأثيرات مثل العولمة، الجودة الشاملة، معايير الايزو، وغيرها ونهاية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. هذه الأخيرة أثرت على إدارة الموارد البشرية تأثيرا بالغ الأهمية، فلم يقتصر على خلق أو فقدان مناصب عمل، فإدارة الموارد البشرية بمختلف ألياتها وفي ظل اقتصاد المعرفة تحولت من إدارة القدرات إلى إدارة الكفاءات هذه الأخيرة التي انتهجت كمنهج تدریس منذ فترة في البلدان المتقدمة، ونحن اليوم نخطو خطوة اتجاه هذا المنهج في التدریس لان التعليم هو الأساس الذي تأخذ منه إدارة الموارد البشرية الطاقات المتميزة التي تمكنها من تحقيق السبق والميزة التنافسية، فإدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي إدارة الكفاءات أو المعارف، وباستخدام هذه التكنولوجيا أصبحت لا تعبأ بالحدود ولا بالمسافات، فأصبحت تستقطب الموارد البشرية اللازمة والقدرات المطلوبة من أي مكان في العالم، والأهم هو الحفاظ على هذه الطاقات وليس جلبها، ومن هنا تزداد الأهمية والمسؤولية على إدارة الموارد البشرية، فالتسيير الالكتروني من توظيف استقطاب، تكوين و اعتماد نظام معلومات متطور كل هذا يصب في قالب واحد هو جلب المورد البشري الذي يتميز بالندرة، والأهم من ذلك هو تطويره عن طريق التكوين بالوسائل الحديثة والتحكم فيها، وفي الأخير الحفاظ على هذا المورد لأنه يملك القدرة على الإبداع والتطوير والتجديد، وبدونه لا وجود للمؤسسة، وبناءا على ذلك عرف اليوم نوع جديد من العمل يدعي بالعمل الافتراضي ونوع جديد من المؤسسات يعرف بالمؤسسة الافتراضية، وفي الختام نخلص إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بتكنولوجيات الإعلام والاتصال حتى أن إدارة الموارد البشرية باستخدام هذه التكنولوجيات يختلف عن الإدارة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وإذا أردنا أن نلقي نظرة متفحصة لحالة الوطن العربي على العموم والجزائر على الخصوص نجد أنها بعيدة كل البعد، فالقناعة بإقامة مصلحة إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها ما تزال في بدايتها، وإعطائها الأهمية التي تحوّلها اتخاذ القرارات الاستراتيجية لا مكان لها. والعجيب في الأمر أننا نتسابق في الحصول على هذه التكنولوجيات،

ونحن اليوم نملكها ليس بالصورة التامة ولكن نستخدمها في أغراض لم تعد لها أصلا: كالاترنترنت, الهاتف النقال الذي انتشر بصورة ملفت للانتباه وخاصة بعد فتح المجال للاستثمار, وما وجدته المؤسسات المستثمرة من مجال خصبا للربح وجنى الأموال ولكن المهم هو الاستخدام العقلاني لهذه التكنولوجيا, ولما لا تكون لنا الريادة في صنع هذه التكنولوجيا ولا يتم ذلك إلا من خلال:

- وضع خطة إستراتيجية للتحكم في هذه التكنولوجيا.
- يجب الاستفادة من الموارد البشرية المتحكمة في هذه التكنولوجيا.
- يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فيإدارة الموارد البشرية بكفاءات عاطلة لايمكن الوصول من خلالها إلى الأهداف المرجوة.

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

النتائج والاقتراحات

مقدمة جامعة

المخاطبة

الفهرسة

عَلَّمَ الْبُرْجَانِ وَالْأَطْلَالِ

السلامة

تَهْ بِهَكَ اللهُ

قائمة الامتحان

مقدمة

"من حاز على المعلومة فقد حاز على القوة"، هي العبارة التي أصبحت مشهورة والتي تعني بان المعلومة بحوزة المؤسسة بمثابة أهمية المعلومة لدى الجيش في فترة الحرب، ليست بالضرورة هي التي تريح المعارك لكنها تسمح في غالب الأحيان بالفوز، ونحن اليوم في عصر التكنولوجيا الجديدة (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، أو ما يعرف باقتصاد المعرفة، أصبحت المؤسسات تواجه شكل جديدا من المنافسة لم يعرف من قبل، حتى أن البعض اصطلح على تسمية هذا الوضع بالثورة الجديدة التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حيث ساعدت على انتشار وتوسع ما يعرف بالعملة المالية و الاقتصادية .

هذه التغيرات تفرض نوعا جديدا من الموارد البشرية المعرفية، فإن الأمر يتطلب البحث في إدارة الموارد البشرية، والموارد البشرية في حد ذاتها لتعظيم الاستفادة من هذه الموارد من جهة وكيفية إدارتها من جهة أخرى وخلق المناخ المناسب لها للإبداع والابتكار وتعظيم الاستفادة لإدارة الموارد البشرية من التأثيرات الإيجابية لهذا الجيل من التكنولوجيا، بمعنى كيف يمكن مساعدة إدارة الموارد البشرية في ملاحقة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها من خلال إعادة هندسة نظم الموارد البشرية في ضوء الظروف التي أوجدتها تكنولوجيا الاتصال .

فيمكن القول أن التكنولوجيا هي الهدف المسير الذي يرى فيها السلاح لمواجهة صعوبات الاتصال وانتقال المعلومات بمختلف أشكالها داخل وخارج حدود المؤسسة وينتظر منها مما جاءت عديدة في مجالات التغيير تنظم المؤسسة وحوامل المعلومات وطرف التعامل للمعطيات .

فإملاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا بد منه، ولكن عدم التحكم في هذه الأخيرة يفقدها معناها، لأن هدف أي مسير هي المعلومة في وقتها وكذا مدى دقتها، وصدقها، فإذا اختلف شرط من شروطها أفقدها معناها .

إذا فالحصول على المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، وبما أن الإنسان هو الذي أوجد هذه التكنولوجيا والقادر على استخدامها لتعظيم حاجاته وحاجات مؤسسته التي يعمل لصالحها، هذا الهدف الذي يسعى إليه الفرد هو لب وغاية إدارة الموارد البشرية، فأهداف إدارة الموارد البشرية تكمن أو تتجلى في تعظيم منفعة كل من المؤسسة والأفراد العاملين بها وذلك من خلال جميع وظائفها من تخطيط لقوى العاملة، استقطاب، اختيار، تدريب، وتقييم الأداء والمكافآت والحوافز المادية منها والمعنوية، كلها تصب في قالب واحد هو تعظيم قيمة المؤسسة وكذا منافع الأفراد، دون أن يكون هناك تضارب في المصالح، أو النزاعات والصراعات الهدامة .

ولأن إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين أصبحت أهم وظيفة من بين وظائف المؤسسة والتي تعتبر الجانب المبدع والخلاق، والذي يمكن أن يعوض النقص الموجود في بقية الموارد الأخرى، ولهذا ارتأينا أن نتطرق في الدراسة والتحليل لموضوع: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية .

-الإشكالية:

عرفت السنوات الأخيرة نمو كبير للتكنولوجيات الحديثة . تكنولوجيا المعلومات والاتصال , غيرت بصفة محسوسة من محددات النشاط الاقتصادي من خلال تأثيرها المباشر والمحسوس على المؤسسة سواء على مستوى الداخلي أو الخارجي الذي فتح أمامها مجالات وتوجهات جديدة هذا التأثير الذي مس جميع وظائف المؤسسة بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية في طبعت هذه التكنولوجيا، فما هي خصائص الموارد البشرية الجديدة التي تتعامل معها من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة موارد البشرية؟

ونطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الخصائص الجديدة للقوى العاملة في المؤسسة محل الدراسة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟
- ما أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا المسارات الوظيفية للعاملين ؟
- كيف يمكن مطابقة احتياجات إدارة الموارد البشرية مع التحولات الجديدة ؟

-أهمية الدراسة:

تندرج أهمية هذا البحث في محاولة توضيح أدق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى معرفة الآفاق الجديدة وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة لإدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة في ظل التطور التكنولوجي الجديد - اقتصاد المعرفة - من خلال دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية .

-أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب شخصية، موضوعية، علمية، أما الأسباب الشخصية فهو الميل للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية وجميع ما يحيط بها من عوامل ومن بينها ما هو معروف اليوم من زخم في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من حاسوب ونقال وغيرها من سيمتات هذه التكنولوجيا الجديدة . أما عن الأسباب المنهجية الموضوعية فتتمثل في التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث كما يمكن إفادة المكتبة .

بالإضافة إلى كون هذا الموضوع من متطلبات هذا العصر لما للتكنولوجيا من دور في تطور المجتمعات الحديثة، وبخصوص الأسباب العلمية فهذا الموضوع يندرج تحت مجالين علميين تجمعهما التكنولوجيا، ألا وهما التسيير والمعلوماتية، فهو إذن ميدان بحث واسع وجديد نأمل بعون الله وإرادته أن تكون مساهمتنا فيه قيمة .

-أهداف الدراسة:

إن الأهداف المرجوة من هذه الدراسة هو الوقوف على مظاهر الثورة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظيفة أساسية وحساسة في المؤسسة ألا وهي وظيفة إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال معرفة أثر هذه التكنولوجيا على وظائفها، كما نأمل في طرق الباب أمام هذا الميدان محاولة منا في إثراء المكتبة العلمية وكذا الإسهام ولو بشيء قليل في المتأومة بين ميدانين مختلفين جمعتهما التكنولوجيا .

-تحديد المفاهيم:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الموارد البشرية، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، هي المفاهيم الأساسية في هذا البحث والتي نفصل فيها كما يلي:
إن القصد من عبارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا البحث هو محاولة الجمع بين تقنيات الحاسوب ووسائل الاتصال وكذا نظام المعلومات .

-الدراسات السابقة:

لاحظنا أن البحوث التي تناولت هذا الموضوع على اختلاف مستوياتها ضئيلة نظرا إلى جدة الموضوع وحدائه، إذ غالبا ما كنا نجد الكتب تتحدث عن التكنولوجيا بشكل عام . أما فيما يخص المذكرات الجامعية فلم نجد سوى الشيء القليل ولم نعثر طيلة مدة بحثنا إلا على مداخلات في ملتقيات مختلفة عاجلت موضوع أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية .

-المنهج:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث؛ والتي تقوم على جمع وتحليل وعرض المادة العلمية ثم التعليق عليها من خلال النتائج المتوصل إليها في الجزء الخاص بالدراسة الميدانية .

-تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصول، ففي الأول تناولنا تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإدارة الموارد البشرية، ففي المبحث الأول تم التطرق لمفاهيم وتطورات سواء كانت تقنية أو تنظيمية، من خلال التطرق إلى بعض هذه التكنولوجيات و خاصة التي يمكن أن تؤثر على تسيير الموارد البشرية من خلال التعرف على بنيتها التحتية، الشبكات المعلوماتية بمختلف أنواعها، و كيفية إدخالها على المؤسسة، وعلى شبكة الإنترنت كنظام يجمع بين تكنولوجيات المعلومات، ، متطلبات الارتباط بها و أهم تطبيقاتها وخدماتها، بالإضافة إلى التعرف على تطبيقاتها المختلفة. أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أهم وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهوم، أهمية و مجالات نشاط هذه الوظيفة في المؤسسة بالإضافة إلى المراحل التي مرت بها عبر التاريخ و التي ساهمت في تطورها و التأكيد على ضرورة وجودها، بالإضافة إلى التعرف على مكانتها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأهم التحديات التي تواجهها في ظل التغيرات الجديدة.

يتناول **الفصل الثاني** دراسة العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات كمدخل إستراتيجي لإدارة المعرفة, دور استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في زيادة فعالية نظام معلومات الموارد البشرية والتعرف على عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية بأنشطتها المتعددة دراسة للأثر على العمل (التوظيف)، التدريب، و التكوين، و تقييم الأداء وغيرها من الآثار.

في حين اقتصر **الجزء التطبيقي** على فصل واحد عبر المباحث التالية، ففي المبحث الأول تم التطرق إلى أسس جمع المادة العلمية وطرق تحليل البيانات ، أما في المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى التقديم بالمؤسسة محل الدراسة، في حين كان موضوع المبحث الثالث هو دراسة وتحليل أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في مديرية الحماية المدنية بمستغانم .