

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
تخصص تسيير استراتيجي و دولي

## عنوان المذكرة

دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إدارة الموارد البشرية



دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت

من إعداد الطالبة:

دباح إيمان

تحت إشراف الأستاذة:

بن حليلة خيرة

2015-2014

# إلى هداية

إلهي لا تطيب اللحظات إلا بذكرك

إلى سيدنا محمد ﷺ

إلى ملائكتي في الحياة .. إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التقاضي .. إلى بسمة الحياة  
و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي إلى أغلى العبايب أمي الحبيبة  
إلى من كلله الله بالمهابة و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل  
أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد  
طول انتظار وستبقي كلماتك نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد .. أبي العزيز  
إلى من بها أكبر و عليها أتمد.. إلى من بوجودها اكتسب قوة و محبة لا حدود لها .. إلى من عرفته معما  
معنى الحياة أختي أسماء و إلى سمفونية العائلة الأخت الصغيرة الكتكوتة سندس  
إلى أخوي و رفيقا دربي يوسف وفقه الله في البكالوريا و محمد إسلام معما أكون أنا و بدونهما أكون مثل  
أي شيء... في نهاية مشواري الجامعي أريد أن أشكرهما  
إلى النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل... توأم روحي ورفيقة دربي... إلى من رافقتني منذ أن حملنا  
حقائب الجامعة ومعما سرى الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقتني حتى الآن أختي زهية  
إلى صاحب القلب الطيب و النوايا الصادقة و والدته رحمة الله و والده أطل الله في عمره  
إلى من عرفته كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم كل صدقاتك الدرب الجامعي  
إلى  
كل العائلة و خاصة ماماتي صبيحة،  
إلى  
كل عمال مديرية الجزائر للمياه لولاية تيسمسيلت  
إلى كل من أعرفهم

### المقدمة العامة

شهدت نهاية القرن العشرين تطورات سريعة حققت تغيرات بنوية في المجتمع و الإقتصاد و الإدارة، و ظهر ما يسمى بالثروة المعلوماتية التي تستند على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، فهي لم تكن معروفة من قبل و لم يكن ظهورها ممكنا لولا ظهور التكنولوجيا، حيث أصبح الإنسان في الوقت الحالي يهتم بشكل متزايد و سريع بتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، و ذلك لأنها باتت تدخل في جميع الأعمال اليومية للأفراد و المؤسسات و الحكومات و التي أصبح لها إستخدامات كثيرة ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة المادية و غير مادية.

و تعد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من أهم القطاعات التي تساهم في إدارة الموارد البشرية باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة و التجديد المستمر و البحث و التطوير بالإضافة إلى توفر عنصر المنافسة بين مختلف المؤسسات . و من دون شك في أن الإنسان أو الفرد هو أساس النهضة في أي بلد، إذ يمثل الرقم الصعب في معادلة التنمية بمختلف أبعادها و إنطلاقا من هذا فإنه و جب الإهتمام بهذا العنصر الذي يعتبر وسيلة أساسية من وسائل التنمية و غايتها في نفس الوقت.

أمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعلمياتها و وسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة و إستخدامها لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال حتى تتمكنها من الدخول في سياق المنافسة.

و عليه من الضروري إستغلال تكنولوجيا الإتصالات الحديثة على مستوى المؤسسات و ذلك بالإستفادة من خدمة شبكات الإنترنت و إستخدامها في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، و العمل على تسخيرها لصالح المورد البشري في المؤسسات خاصة في الوقت الحالي و المستقبلي من خلال التعليم و التكوين و التدريب عن بعد أي إلكترونيا و نقصد هنا ضرورة الإستثمار في المورد البشري القادر على إستيعاب هذه التكنولوجيات الجديدة بسرعة و إستخدامها بفعالية من أجل تطوير كفاءته و قدراته المعرفية و الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.

هكذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات جزء لا يتجزأ من نسيج الإدارة المعاصرة و موردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية و تدعيم القرارات و الإستغلال الأفضل للموارد، مما ينجر

عنه سرعة تأدية المهام، تخفيض تكلفة الإنتاج، خلق منتوجات جديدة، زيادة الحصة السوقية، تحسين مستوى الجودة و بالتالي تحسين مستوى الأداء للمورد البشري في المؤسسة.

و نظرا لأهمية تكنولوجيا و وجود شبكة الأنترنت في المؤسسات أردنا أن نقدم في هذه الدراسة البحث في العلاقة الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تأثيرها على إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات و المؤسسات .

### أولاً: إشكالية البحث

بما أن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمم فإن أغلب التوجيهات الحديثة في مجال الإقتصاد و الإدارة تؤكد على أهمية المورد البشري على مستوى المؤسسة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

ولذا وجب على كل المؤسسات و الإدارات تحديد أهداف إستراتيجية لها تركز أساسا على الإهتمام الكبير بتكوين المورد البشري و تطوير إمكانياته من خلال إدخال وسائل معلوماتية حديثة كشبكات الإنترنت لتساهم في تنمية المورد البشري بشكل مستدام في مجال تعليمه و تدريبه و الرفع من كفاءته ومهارته. و نتيجة للإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في العصر الحالي لكونها تهدف إلى الاستغلال العقلاني و الأمثل للموارد بجميع أنواعها بما فيها المورد البشري، و نظر للدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحقيقها مدى قابلية أو إستجابة الأفراد لهذه التطورات أصبح من الضروري على المؤسسة أن تمتلك شبكة معلوماتية تستغلها في تحديث طرق تعليم و تدريب الموارد البشرية و توجيههم نحو التكوين عن بعد.

ومنه فإن الإشكالية المطروحة تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

### فيما يكمن دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية؟

و لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية ، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في الإلمام بجيئيات التساؤل الرئيسي المطروح و هي تتمثل في:

- ما المقصود بكل من إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال؟
- كيف ساهمت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو واقع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

- إنطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة ، تم وضع مجموعة من الفرضيات و تتمثل في :
- 1- إدارة الموارد البشرية هي ممارسة العملية الإدارية للعنصر البشري أما تكنولوجيا المعلومات و الإتصال هي إستخدام التقنيات المتطورة و المستندة للحاسوب.
  - 2- مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية كان بوجود نظام معلومات للموارد البشرية و كذا وجود إدارة إلكترونية.
  - 3- توفر شبكة معلوماتية متطورة جعلت من العمل على تطوير كفاءة المورد البشري بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر.

ثالثا : هيكل الدراسة

خطة البحث بدأت بمقدمة عامة تتضمن تقديم عام لكل من تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إدارة الموارد البشرية و كيف ساهمت هذه التكنولوجيا في التغيير من إدارة الموارد البشرية و تم تقسيها إلى ثلاثة فصول فصلين في الجانب النظري و فصل خاص بالجانب التطبيقي.

في الجانب النظري تضمن الفصل الأول تقديم لكل من إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال حيث تضمن المبحث الأول مفهوم و وظائف إدارة الموارد البشرية و كذا إدارة الموارد البشرية المعاصرة و الحديثة أما المبحث الثاني فتضمن تعريف لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و كذا متطلبات البنية التحتية لها و تطبيقاتها و آثارها.

أما الفصل الثاني تحدثنا فيه عن دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية فمحتواه صب في نظام معلومات الموارد البشرية و كذا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية من توظيف و عمل و تدريب إلكتروني.

و في الأخير الفصل الثالث و هو خاص بالجانب التطبيقي الذي قمنا من خلاله بدراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت و واقع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بإدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسة.

وأخيرا خاتمة جاءت بمثابة محصلة تتضمن مجموعة من الإستنتاجات و الإقتراحات المستخلصة من هذه الدراسة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

إن التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا زال يتدفق باستمرار و بمعدلات عالية مما يصعب معه تحديد آثاره الحالية والمستقبلية على المؤسسات و خاصة إدارة الموارد البشرية نظراً لأن استخدام النظم الإلكترونية و الرقمية أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة على العديد من المفاهيم لإدارة الموارد البشرية التي كانت سائدة من قبل، لذا تكمن أهمية الموضوع في:

1- حداثة الموضوع و مختلف عناصره، حيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن لإدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

2- المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال مساهمة إدارة الموارد البشرية للتطورات التكنولوجية.

3- من المهم التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ومستواها في تكنولوجيا المعلومات، ومدى وعي مسيروها بدور هذه تكنولوجيا الحديثة واستخداماتها الفعلية خاصة بعد أن عرفت هذه التكنولوجيا تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة.

#### خامساً: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيمايلي:

- تقديم إطار نظري علمي و منظم؛ من خلال دراسة أهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية.

- تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية و كذا الإتجاهات المعاصرة و الحديثة لها.

- التعرف بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و مختلف تطبيقاتها و متطلبات البنية التحتية لها.

- التنويه ببالغ الأهمية لإستعمال التكنولوجيا من طرف إدارة الموارد البشرية.

- إثراء المكتبة الجامعية و تزويد الطلبة بالدرجة الأولى بمرجع في هذا الموضوع .

#### سادساً: أسباب اختيار الموضوع

تختلف أسباب إختيار هذا الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

#### 1- الأسباب الذاتية:

-تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في

تخصص التسيير الإستراتيجي و الدولي.

- الإهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة في البحث و الإطلاع على هكذا مواضيع.
- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات التكنولوجية العلمية و التوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

### 2- الأسباب الموضوعية:

- تزايد الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في التأثير على مختلف جوانب إدارة المؤسسات الإقتصادية و خاصة إدارة الموارد البشرية.
- المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات للمؤسسات عامة و إدارة الموارد البشرية خاصة و تدعيمها للقدرات التنافسية لهذه الأخيرة في ظل التغيرات السريعة و المستجدات الحديثة.
- الكشف عن مدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

### سابعاً: منهج الدراسة

- سنعتمد في دراسة هذا الموضوع على منهج متنوع ليتوافق مع فصول الموضوع، المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية و مدى تأثيرها بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
- أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة و هي دراسة تقييميه لواقع تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

### ثامناً: حدود البحث

- الحدود الزمنية :** الموضوع يتميز بالحدثة خاصة في السنوات الأخيرة و التطورات التكنولوجية الحاصلة بشكل مستمر.

**الحدود المكانية :** تمت الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت

### تاسعاً: الدراسات السابقة

- هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبة الجزائرية و التي تدور حول الموضوع وهي دراسات سابقة تم الإعتماد عليها خلال القيام بهذا البحث ومن بينهم:

## المقدمة العامة

---

-أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير، إعداد الطالب: مراد رايس، جامعة الجزائر، 2005/2004

- دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية

العمومية الجزائرية، بشير كاوجة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية،

جامعة ورقلة، الجزائر، 2012- 2013

- كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ، قالم، 2010

# كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله على نعمه التي اجمعها علينا وخاصة نعمة العقل التي كرمنا بها على سائر المخلوقات وعلى ما وهب لنا من سمع وبصر وعافية على اكمال وإنجاز هذا العمل المتواضع.

فالحمد لله أولا وآخرا ودائما

ولا ننسى الصلاة على خير خلق الله سيدنا محمد ﷺ الذي أدى الأمانة وبلغ الرسالة ونحن على ذلك من الشاهدين

أما بعد

تحية شكر وإخلاص وامتنان نتقدم بها إلى الأستاذة المشرفة " بن طيعة خيرة " على متابعتها لي طوال مدة التحضير لهذه المذكرة و خاصة توجيهاتها و نائحتها القيمة .  
و لا ننسى بالذكر عمال وكالة مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيممسيلت الذين وقفوا معي طيلة مدة التبرص.

ونشكر كل من وقف معنا وساعدنا ولو بكلمة طيبة فبي إعداد هذه المذكرة ومد لنا يد العون سواء من قريب أو بعيد ونحن له كل الاحترام والتقدير .

شكراً.....شكراً.....شكراً.....

**تمهيد:**

كانت المنظمات من قبل تشهد نقص في التنظيم فلا يوجد قانون تنظيمي يسيروها و لا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها و شيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة و خاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر و يتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر و الذي سمي باسمه و هو إدارة الموارد البشرية و هي تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشري، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور... الخ. و هذا الإهتمام كان نتيجة لإقتحام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لحياتنا التي من خلالها تشهد المؤسسات تطورات سريعة غير مسبوقه و إدارة الموارد البشرية مطالبة من جهتها بمسايرة هذه التطورات و التأقلم معها لكسب تحديات العصر و هذا لا يكون إلا بتوفير بنية تحتية قوية عن طريق تكوين و تأهيل العنصر البشري.

و سوف نتناول في هذا الفصل مدخل إلى إدارة الموارد البشرية و الذي يضم تعريفها، وظائفها و التغيرات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية القديمة و الحديثة و كذلك مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و الذي يحوي ماهيتها و متطلبات البنية التحتية لها و كذا تطبيقاتها و إستعمالاتها.

## المبحث الأول : ماهية ادارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية كنوز حقيقية في نظر المؤسسات الإقتصادية الحديثة نظرا لما تساهم به في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف بمدى كفاءة و فعالية المورد البشري و الإهتمام بهذا المورد البشري يشكل أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة.

## المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

## أولاً: تعريف الموارد البشرية

هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات، و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات و هي مقسمة إلى أربعة مجموعات<sup>1</sup> :

➤ الموارد الإحترافية

➤ الموارد القيادية

➤ الموارد الإشرافية

➤ الموارد المشاركة

## ثانيا : تعريف ادارة الموارد البشرية

توجد مجموعة من التعاريف التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية و لقد اختلف الكثير من العلماء في تعريفها من بينها مايلي :

\*تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة البرامج، و الوظائف، و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة.<sup>2</sup>

ويعد اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا والذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد، نتيجة توسع عمق هذا المجال من الدراسة. و قد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، و هي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، ليتماشى مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، و ليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسن ابراهيم بلوط - ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي - دار النهضة العربية - 2002 - ص 17

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيل - إدارة الموارد البشرية - مؤسسة زهران -الأردن - ص 44

<sup>3</sup> - راوية محمد حسن - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الإسكندرية - ص 15

\* إدارة الأفراد هي النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها، و ترغبهم في البقاء بخدمتها، و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها و هي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم و طاقاتهم، و معاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة متآزرة. كما أنها تبحث في أن توفر شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع. و هي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره و مساعدته في تحقيق آماله و تطلعاته، و تقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة و المتعلقة بالعمل.<sup>1</sup>

\* كما يعرف sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، و يشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار و التعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين، و أخيرا بحوث الأفراد.

\* وعرفت جمعية إدارة الأفراد الأمريكية على أنها "فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة، و تنميتها، و الحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها و وظائفها بأقصى كفاءة و بأقصى درجة اقتصادية".

\* يعرف french إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة .

\* كما تعرف martin.J إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافآت و تعويضات الموارد البشرية و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مرجع سابق - ص 16

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي - "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" - الدار الجامعية الجديدة للنشر - مصر - 2002 -

\* من ناحية أخرى يعرف glueck w إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها ثم تدريبها وتعويضها و أخيرا الاستغناء عنها.

\* وذكر كل من miner m و miner j إن الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية تشمل التخطيط التنظيمي وتحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، تقييم أداء الموارد البشرية، الاختيار والتعيين التدريب و التنمية الإدارية، إدارة المرتبات والأجور، الخدمات الصحية والاجتماعية و العلاقات الصناعية و الاتصالات.

\* كما يرى Sherman a و chuden h أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية .

\* و يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب على " أنها وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العمليات الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة و تستثمر جهودهم و توجه وظائفهم و تنمي مهاراتهم و تحفز هؤلاء العاملين و تقيم أعمالهم و تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة " .

\* و يرى myres c و pegros p أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة أفراد الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكن تحقيق ذواتهم، و أيضا الإستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

\* و يعرف flippo e إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة .

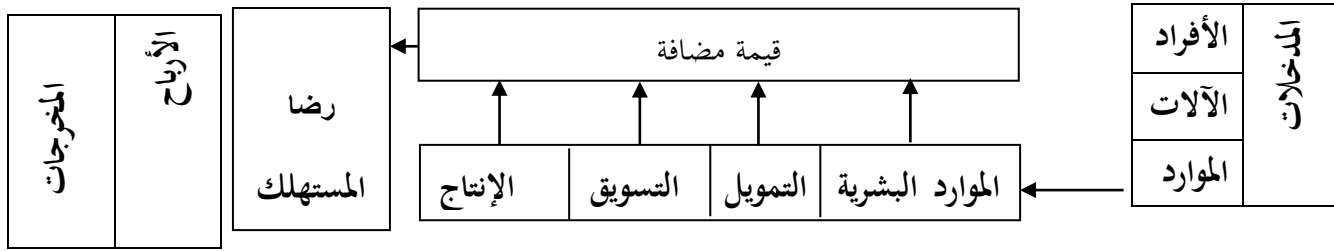
\* و يعرف Smith g & Grant j إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و أيضا توصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ص 63، 64

\* فقد حدد معهد إدارة الأفراد البريطاني في سنة 1945 مفهوم إدارة الأفراد بأنه ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويأتي هذا المفهوم العام لإدارة الأفراد متأثر بالمرحلة الزمنية التي طرح فيها ففي حينها لم يكن قد تعمق دور الأفراد في منظمات الأعمال بالقدر الذي جعل مفهومها ذا نواحي شمولية متعددة ولهذا فقد أشير إليها على أنها تلك الوظيفة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية .

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة و التي تختص بإستخدام موارد و قوى بشرية ملائمة و هي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة و فعالية كعاملين و الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و هذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجهم في المؤسسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم 1 : دور الموارد البشرية في خلق القيمة



المصدر: أشوك تشاند، شلبي كابرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية،(دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر2002). ص22.

إضافة إلى هذا و من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن ادارة الموارد البشرية ملزمة بالقيام بمجموعة الأنشطة المميزة و المتخصصة و التي تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية و تتمثل هذه الأنشطة فيمايلي<sup>2</sup> :

✚ تخطيط القوى العاملة و تحديد العمالة اللازمة للقيام بمختلف الأنشطة من حيث الكم و الكيف.

✚ استقطاب و اختيار أفضل الأيدي العاملة.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الإسكندرية - ص15

<sup>2</sup> المرجع السابق - ص16

✚ صيانة و تدريب و تنمية القوى العاملة النشطة بالمؤسسة حتى تكون على استعداد دائم لمقابلة التطورات و التغييرات في أساليب العمل و تقنياته .

✚ تحفيز و مكافأة العاملين و ذلك بإعداد نظام متكامل للحوافز و الأجور حتى تتعاضد الروح المعنوية للعاملين.

✚ العمل على إيجاد نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين.

✚ العمل على توفير الرعاية الإجتماعية و الصحية المناسبة و ذلك لضمان سلامة القوى العاملة و تقوية العلاقة و الثقة بين المؤسسة و العاملين بها .

فإدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري في المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المحددة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: الوظائف العامة

تشمل وظائف إدارات الأفراد في المنظمة الأبعاد التالية<sup>2</sup>:

- 1/ تحليل الوظائف و تحديد طبيعة كل وظيفة.
- 2/ تخطيط القوى العاملة و إجراءات التوظيف و التعيين.
- 3/ اختيار المرشحين لكل وظيفة.
- 4/ توجيه و تدريب المرشحين الجدد على أداء العمل.
- 5/ إدارة الأجور و المهايا و الحوافز.
- 6/ تقييم أداء العاملين و إعداد تقارير الكفاءة.
- 7/ الاتصالات المباشرة: المقابلات . الإرشاد . التأقلم مع العمل.
- 8/ تنمية المدربين و العاملين.

و تقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى فرعين:

<sup>1</sup> - المرجع السابق - ص 17

<sup>2</sup> - فريد النجار - إدارة وظائف الأفراد و تنمية موارد المؤسسة - جامعة الإسكندرية - 1998 - ص 47

## ثانيا : الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

تتمثل الوظائف الرئيسية للموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup> :

1\* تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و توصيف هذه الوظيفة و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها و تصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها.

2\* تخطيط القوى العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع و إعدادات العاملين و يتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين و تحديد ما هو معروض و متاح منها و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة في المنظمة.

3\* الاختيار و التعيين: و تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختبارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4\* تصميم هيكل الأجور: و تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجزائها و تحديد درجات الأجر للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

5\* تصميم أنظمة الحوافز: و تعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

6\* تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية و اجتماعية و رياضية و قانونية و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها.

7\* تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

<sup>1</sup> - حنا نصر الله - إدارة الموارد البشرية - دار زهران للنشر و التوزيع - عمان، الأردن - 2001 - ص ص 34، 33.

\*8 التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العاملين و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة و على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب و ان تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة و ان تقيم فعالية هذا التدريب.

\*9 تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة و على الأخص فيما يمس النقل و الترقية، التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد و نقاط الضعف لديه<sup>1</sup>.

ثالثا : الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

\*1 العلاقات مع النقابة: و هي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات و التطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى، و النزاعات العمالية، و التأديب، و الفصل من الخدمة

\*2 امن و سلامة العاملين: و هي تهتم بإجراءات الحفاظ على و حماية سلامة العاملين ، و الأمن و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

\*3 ساعات و جداول العمل: و تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل و الراحة و الإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة و وضع نظام يكفل كفاءة العمال<sup>2</sup>.

المطلب الثالث : تنظيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة و الحديثة

أولا: الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

\*اتجهت الإدارة إلى تعميق استفادتها من التكنولوجيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية المتمثلة فيمايلي<sup>3</sup>:

- ✓ الإنتاجية الأعلى
- ✓ الجودة الأفضل
- ✓ التكلفة الأقل
- ✓ القدرة على التنويع و التحديث
- ✓ الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق

<sup>1</sup> - المرجع السابق - ص 34

<sup>2</sup> - أحمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص 39

<sup>3</sup> - راوية محمد حسن - مرجع سبق ذكره - ص 40

✓ الوصول الأسبق للعملاء

✓ التواصل الايجابي مع الموردين

✓ التخفيف من مشكلات الأعداد الكبيرة من البشر

\* استخدام الإدارة آليات و أساليب متعددة هدفها الرئيسي إعداد المنظمات لإستقبال التكنولوجيات الجديدة و إستثمارها إلى الحد الأقصى و من أهمها:

. إعادة الهندسة reengineering . إعادة الهيكلة restructuring . إدارة الجودة tqm . القياس إلى النمط benchmarking

و تهدف جميع هذه الأساليب إلى تخليص المنظمة و العمل فيها من كل الزوائد التي لا تتفق مع إمكانيات التكنولوجيا الجديدة، و ذلك بإعادة تصميم نظام العمل و عمليات الإنتاج و محتوى الأعمال، و من ثم مواصفات القائمين عليها بما يتناسب و متطلبات هذه التكنولوجيا<sup>1</sup>.

**ثانيا: تنظيم إدارة الموارد البشرية :**

1\* التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية: و تهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف و سياسات و أنظمة الموارد البشرية و ذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال و التغييرات في الأداء الداخلي للمنظمة

2\* نظم المعلومات و بحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمات إلى نظام متكامل للنماذج و السجلات و المستندات و المعلومات التي قد تكون في النظام اليدوي أو الآلي كما أنها تحتاج إلى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل و اتجاهات و طبيعة العاملين داخل المنظمة.

3\* الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: و يهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحديد التنظيم الداخلي لأنشطة و ممارسات هذه الإدارة.

**ثالثا: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث :**

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائما بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، و بين التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق - ص 41

<sup>2</sup> علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب - القاهرة - 2001 ص 42

و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم إن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة و أن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصادر الحقيقية لتمييز المنظمات و قدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية و لذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية<sup>1</sup>.

إن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة و ذلك وفق المنطق التالي :

\* إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح و التحرر و المرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال و كلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

\* يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم و ما قد تحققه من أرباح و نتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين.

\* تتكون القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم و التخطيط و الإعداد لتحويل المزايا و الموارد المتاحة لها إلى منافع و قيم أعلى للعملاء و تميز و إختلاف عن المنافسين.

\* إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية و إستمرارها هو المورد البشري الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية المنظمة. إن ما يتاح لمنظمة الأعمال من موارد مادية و مالية و تقنية و معلوماتية، و ما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، و إن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة. ذلك انه لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط و البرمجة، التنسيق و الترتيب، الإعداد و التهيئة، التطوير و التحديث، التنفيذ و الإنجاز، و التقويم و المحاسبة. تلك العمليات التي هي ناتج العمل الإنساني و مظهره هي أساس النجاح في المنظمات و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة. و تعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمة من موارد و طاقات محتملة إلى قدرات تنافسية و طاقات مستغلة فعلا و الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوفر، بل لا بد من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق - ص 42

<sup>2</sup> محمد سعيد السلطان - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - 1993 - ص 93، 94.

## رابعاً: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية :

لعل ابرز ما أحدثته التغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد<sup>1</sup>:

\* إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فعال و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي.

\* إن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الانجاز.

\* إن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتفق مع مهاراته و رغبته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

\* إن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

و قد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل و متكامل يعكس كل الإسهامات و الإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات و ظروف عالم العولمة و التنافسية. و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة إحترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل و ليس مجرد أجير. و في ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية على النحو التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سيد مصطفى أحمد - إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري" - القاهرة - 2004 - ص 66

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد - الإدارة الحديثة للموارد البشرية - دار الراجحة للنشر و التوزيع - الطبعة "1" - 2005 ص 70

الجدول 1: إدارة الموارد البشرية التقليدية و الحديثة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الحديثة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدرته الجسمانية ، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون إن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرار.	تهتم بعقل الإنسان وقدرته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار و المشاركة في حل المشاكل
ركزت على الجوانب المادية في العمل ، و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية ، و تحسين البيئة المادية للعامل	تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات
اتخاذ التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقت التفكير و الابتكار عند الإنسان و تنمية العمل الجماعي و تنمية روح الفريق

المصدر: بشار يزيد الوليد – الإدارة الحديثة للموارد البشرية – دار الراية للنشر و التوزيع الطبعة "1"

خامسا : سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية:

تتمثل سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

\* إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من العمليات . الأنشطة المتصلة و المتداخلة.

\* إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة و العمليات و الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق و أهداف المنظمة من جانب و يتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية و النظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.

<sup>1</sup> عصام الدين أمين بوعلفة – إدارة الموارد البشرية – مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع – الإسكندرية - 2005 – ص 71

\* أهمية تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة لتكلفة هذا المورد.

\* يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمات الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص وميزات الموارد البشرية المتاحة ، ومن ثم يأتي الإعداد و التخطيط و التنفيذ للعمليات و الأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا و فعالا.

\* يتوقف نجاح إستراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها و اتساقها مع باقي إستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق و إنتاج و تمويل و تطوير و من ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

\* الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الانجاز و يحتاج إلى نمط متحرك من القيادة ، و يبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس. و بالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، و يتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال<sup>1</sup>:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة و تقييم طاقاته و مهاراته قياسا إلى متطلبات الأداء و ظروفه.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدفة، مهارات اتجاهات طاقات ذهنية، و بين الهيكل المتاح و البحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.
- تخطيط الأداء البشري و توجيهه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا و مستقبلا.
- تخطيط أساليب و آليات و محفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري .
- توفير العمل الجماعي و المشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة و تطوير أوضاعها .

و كما أوضحنا فإن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني و المتمثل بالدرجة الأولى في التفكير و الإبداع الذهني و قد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة

<sup>1</sup> - المرجع سابق - ص72 .

ب هذه الحقيقة بعد إن أظهرت الصناعة اليابانية قدرتها الفائقة على المنافسة و التميز على الصناعات الغربية عموما و الأمريكية على وجه الخصوص و ذلك بإستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني و تفعيل نمط للإدارة يقوم على الإحترام الكامل للإنسان و تنمية نمط العلاقات الوظيفية<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني : ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

يتجه العالم اليوم نحو اقتصاد المعرفة الذي يقوم أساسا على المعلومة التي تعتبر المادة الأولية الوحيدة كلما زاد إستهلاكها إرتفعت قيمتها ، و يتم دورها بشكل تام إذا تم إيصال المعلومة بالوسيلة و الأداة اللازمة، و لهذا أصبح الفرد و المؤسسات يتجهون نحو إكتساب و إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال ، التي تعتبر الديناميكية التي تشهدا كافة المجالات خاصة تلك التي يكون حيزها ضمن مجال التكنولوجيا.

### المطلب الأول : تعريف تكنولوجيا المعلومات

#### أولا : تعريف التكنولوجيا

إن أصل كلمة تكنولوجيا هو يوناني و تعني الدراسة أو العلم و هذا ما يعني أن التكنولوجيا مفادها صناعة العلم أو فن الدراسة، و تتمتع التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة الكيفية أو الوسيلة بينما يميل العلم لمعرفة الأسباب إذ يأتي بالنظريات و القوانين العامة و تحولها التكنولوجيا إلى أساليب و تطبيقات في مختلف النشاطات و يعد العلم مصدر للمعرفة الأساسية و مرتكز أساسيا للتكنولوجيا.

علما بأن وجود التكنولوجيا داخل المنظمات يكون على مستويات ثلاث هي<sup>2</sup>:

1- المستوى الفردي : حيث يقصد بالتكنولوجيا هنا المهارات الشخصية و المعرفة التي يمتلكها الفرد في التنظيم.

2- المستوى الوظيفي : يقصد بالتكنولوجيا الإجراءات و الأساليب التي تستخدمها الوحدات و الأقسام في أدائها لأعمالها.

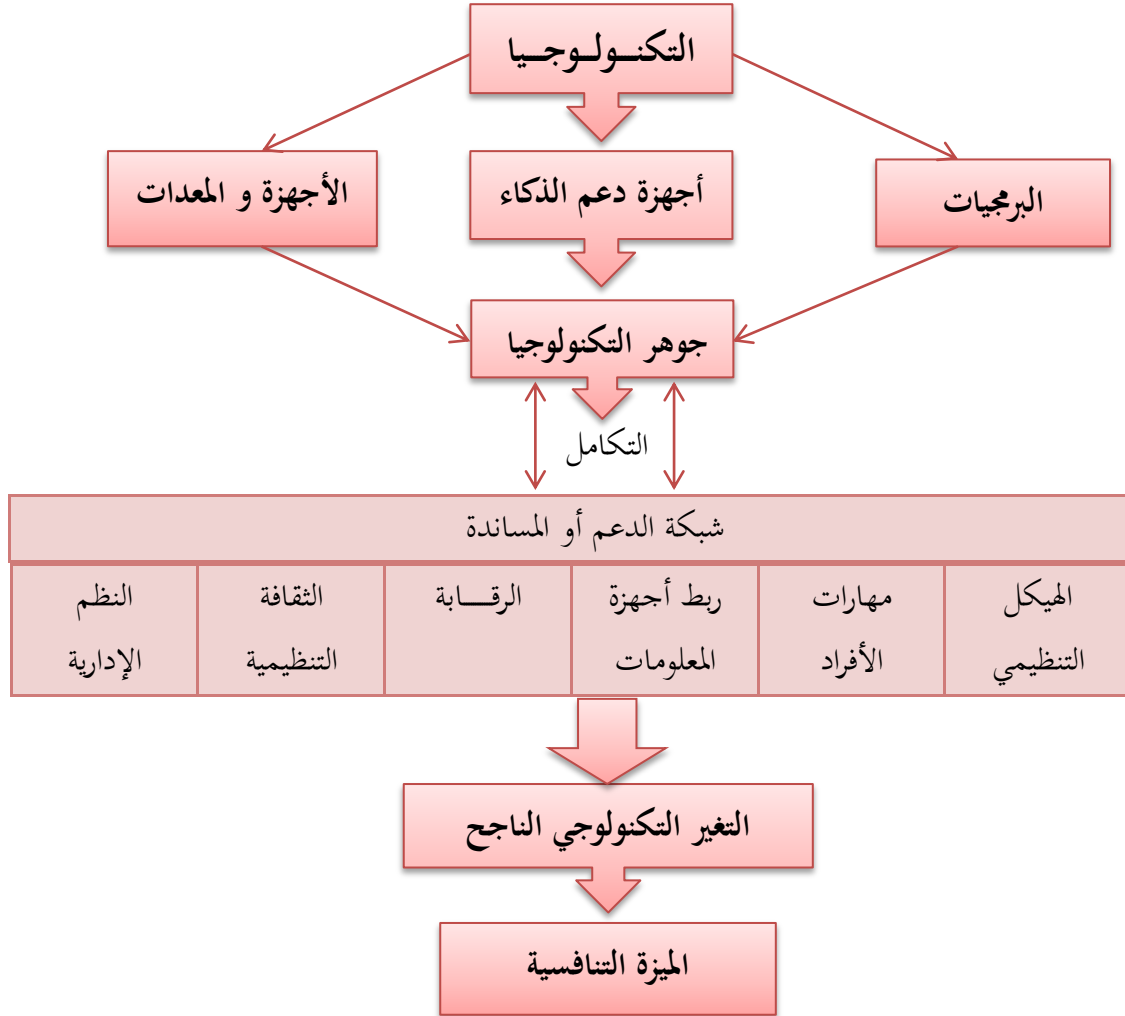
3- المستوى التنظيمي : و تتمثل في الطريقة التي تحول التنظيم من المدخلات إلى مخرجات.

إضافة إلى هذا نتطرق من خلال الشكل الموالي إلى مكونات التكنولوجيا :

<sup>1</sup> - المرجع السابق - ص 73.

<sup>2</sup> - وليد عودة الممشري - عقود نقل التكنولوجيا - دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان الأردن - 2009 - ص 22

الشكل 2: مكونات التكنولوجيا



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 15

من خلال التطرق لمفهوم التكنولوجيا و عرض مكوناتها يمكن القول أن التكنولوجيا تمثل: مختلف التقنيات، الأجهزة، الوسائل و المعدات التي تمكن المؤسسة من أداء نشاطها و خلق منتجات تتوافق و مواصفات الطلب الحالية.

ثانيا: تعريف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و يمكن تصنيف هذه التعاريف في أربعة مجموعات موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2 : مفاهيم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

المجموعة	البيان	مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
المجموعة الأولى	المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.	<p>- يعرف التقرير الاقتصادي الدولي الذي يصدره صندوق النقد الدولي تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات بأنها : "تتضمن الحاسبات الآلية و البرامج الجاهزة و معدات الاتصال عن بعد".</p> <p>- و يعرفها البعض على أنها مزيج من الصناعات المترابطة و هي صناعة المكونات المادية للحاسب الآلي، و صناعة البرامج الجاهزة و صناعة الخدمات مثل خدمات الشبكات و صيانة الأجهزة المادية.</p> <p>- تعرف تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات كذلك على أنها تقنيات المعلومات المستخدمة في جميع الآلات بدءا من التجهيزات و البرمجيات وصولا إلى التقنيات المستخدمة في مجال الإتصالات.</p> <p>- و يرى آخرون أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات هي نظم الحاسب التطبيقية التي تتضمن كل من الأجهزة المادية للحاسبات و البرامج الجاهزة و شبكات الإتصال عن بعد و التي توجد في بيئة</p>

الأعمال.		
<p>- يرى البعض أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات يتمثل في معالجة، تخزين، إرسال، عرض، إدارة، تنظيم و إسترجاع المعلومات.</p>	<p>المفاهيم التي تتركز على الأنشطة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.</p>	<p>المجموعة الثانية</p>
<p>- تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مكونات الحاسب الآلي و البرامج الجاهزة التي تستخدم في جمع و نقل و معالجة و توزيع البيانات في المنظمة.</p> <p>- تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات هي التكنولوجيا المبنية على الإلكترونيات و التي يمكن أن تستخدم في جمع و تخزين و معالجة و وضع هذه المعلومات في حزم متكاملة و من ثم الوصول إلى المعرفة.</p> <p>- و هناك من يرى أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات يقصد بها تطبيق النظم التكنولوجية الحديثة في معالجة المعلومات و إرسالها و تخزينها و إسترجاعها بسرعة و دقة و كفاءة و من أهم هذه النظم التكنولوجية : تكنولوجيا تفصيل البيانات ، تكنولوجيا الإتصال عن بعد ، تكنولوجيا الحاسبات الآلية ، البرامج الجاهزة.</p> <p>- و يرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات تنطوي على</p>	<p>المفاهيم التي تتركز على العنصر البشري لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.</p>	<p>المجموعة الثالثة</p>

<p>كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في خلق و تخزين و تبادل و إستخدام المعلومات في أشكالها المختلفة ، بيانات المنظمة و عروض الوسائط المتعددة و تتضمن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات جميع أنظمة المعلومات بالمنظمة المبنية على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و كذلك جميع المستخدمين منها.</p>		
<p>- تتضمن تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات جميع أنظمة المعلومات بالمنظمة المبنية على تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و كذلك جميع المستخدمين منها.</p>	<p>المفاهيم التي تركز على الأجهزة و الأنشطة و العنصر البشري في آن واحد.</p>	<p>المجموعة الرابعة</p>

المصدر : محمد الصيرفي - إدارة تكنولوجيا المعلومات - دار الفكر الجامعي - الإسكندرية - 2009 ص 17 و بعد التصفح في هذه المفاهيم نستنتج مايلي<sup>1</sup>:

1- أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تركز و بشكل محوري على إستخدام تقنيات و برمجيات الحاسب الآلي.

2- إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تشمل جملة من المراحل، تبدأ أولاً بالحصول على البيانات الضرورية من مصادرها المختلفة ثم معالجتها و بعد ذلك إرسال النتائج المترتبة على عمليات المعالجة إلى الجهات المعينة للاستفادة منها.

3- حتى تستطيع أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أن تحقق الإستفادة العظمى من عملياتها، فيجب توفير مخرجا لها للمستخدمين في الوقت و الشكل المناسبين.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي - إدارة تكنولوجيا المعلومات - إدارة تكنولوجيا المعلومات - دار الفكر الجامعي - الإسكندرية - 2009 - ص 19

4- تتمثل مخرجات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في ظهور العديد من مجالات التطوير، كظهور البرمجيات المتطورة و التي تتضمن النظم الخبيرة، الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات ، الإنترنت، البريد الإلكتروني و تكنولوجيا الاتصال عن بعد. و تأسيسا على ما سبق فإن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لا تقتصر على استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة فحسب، بل تمتد إلى الجوانب المعرفية و الفكرية و الأساليب و التقنيات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>1</sup>.

إضافة إلى ذلك هناك تعريفات أخرى لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و هي كالتالي:

تعرف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على أنها: "كل أنماط التوليفة المستخدمة على نطاق واسع في أنشطة معالجة و تخزين البيانات و إسترجاع و عرض المعلومات بأشكالها و مجالات تطبيقاتها المختلفة"<sup>2</sup>. و تعرف أيضا: "بأنها الأدوات التي تستخدم لجمع و تحليل و تصنيف و تخزين المعلومات و إعادة إسترجاعها و كل هذا بإستخدام التقنيات المستندة للحاسوب"<sup>3</sup>.

وعرفها آخرون على أنها: "الجانب التكنولوجي في نظام المعلومات و الذي يتضمن الأجهزة و قواعد البيانات و البرمجيات و الشبكات و أجهزة أخرى"<sup>4</sup>

### ثالثا: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال رغم حداثة نسبية و ارتباطه الكبير بالحواسيب إلا أننا نستطيع أن نوضح بأن هذا المصطلح ليس وليد الساعة بل لكونه إرتبط بالمعلومات و الإتصال التي سبقت التكنولوجيا بمفهومها الحديث. و هكذا نجد مثلا إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مترابطة فيما بينها و قد مرت بمراحل تاريخية عدة نوجزها بخمس مراحل أساسية هي<sup>5</sup>:

1-مرحلة ثورة المعلومات و الاتصال الأولى: و تتمثل في إختراع الكتابة و معرفة الإنسان لها مثل الكتابة المسمارية و السومرية ثم الكتابة التصويرية و حتى ظهور الحروف، و التي عملت على إهداء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

2-ثورة المعلومات و الاتصال الثانية: و التي تشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة و تطورها و التي ساعدت على نشر المعلومات عن طريق كثرة المطبوعات و زيادة نشرها عبر مواقع جغرافية أكثر اتساعا.

<sup>1</sup> -المرجع السابق - ص 20

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين- أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان -2000-ص20

<sup>3</sup> غسان قاسم داود اللامي - أمير شكرولي البياتي - تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال - مؤسسة وراق للنشر و التوزيع - عمان - 2010 - ص16

<sup>4</sup> وصفي عبد الكرم لكساسبة - تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات - دار البيازوري للنشر و التوزيع - الأردن - 2011 - ص 33

<sup>5</sup> الشافعي منصور - مملكة العلم و التكنولوجيا - ايتراك للنشر - مصر - 2000 - ص 82

3-ثورة المعلومات و الاتصال الثالثة: و تتمثل بظهور مختلف أنواع و أشكال مصادر المعلومات المسموعة و المرئية، الهاتف، المذياع، التلفاز، الأقراص، الأشرطة الصوتية، و اللاسلكي إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية و هذه المصادر وسعت في نقل المعلومات و زيادة حركة الاتصالات.

4-ثورة المعلومات والاتصال الرابعة: و تتمثل في إختراع الحاسوب و تطور مراحل و أجياله المختلفة مع كافة مميزات و فوائده و آثاره الايجابية على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.

5-ثورة المعلومات و الإتصال الخامسة: تتمثل في التزاوج و الترابط ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة و تكنولوجيا الإتصال المختلفة الأنواع و الإتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات و المعلومات و عبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة و بغض النظر عن الزمان و المكان وصولاً إلى شبكات المعلومات و في قمتها شبكة الانترنت.

#### المطلب الثاني : متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تحدياتها

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أهم الخدمات التي تقدمها.

#### أولاً- متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال:

تتكون تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود، و الذي يتمثل في إيجاد مجموعة أنظمة المعلومات، و التي تساعد المستويات الإقتصادية و الإدارية المختلفة، و هذه المكونات هي<sup>1</sup>:

1- مكونات الحاسوب (computer and components).

2- البرمجيات (programming).

3- الأفراد (peoples).

4- الإجراءات (procédures).

5- البيانات (data bases).

#### ثانياً-تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال:

عند التنفيذ الفعلي للعمل الشبكي و البنية التحتية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال ينبغي على المؤسسات مواجهة مجموعة من التحديات لكي تبقى في وضع تنافسي جيد.

<sup>1</sup> عدنان عواد الشوابكة- دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية - دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع- عمان-

و تتمثل هذه التحديات فيمايلي<sup>1</sup>:

- 1- فقدان سيطرة الإدارة على النظم: حيث تشير التجارب و التطبيقات الميدانية تنامي و تعقد الصعوبات المتعلقة أو الناتجة عن إدارة تكنولوجيا نظم المعلومات و بيانات المؤسسة في بيئة موزعة، و ذلك بسبب الإفتقار إلى إدارة مركزة موحدة بمفردها على تسير جميع قضايا هذا الفرع من التكنولوجيا.
- 2- تكامل عملية النهاية للنهية مع التطبيقات : يعد في غاية الصعوبة و تعجز المؤسسات عن بلوغه.
- 3- متطلبات التغير التنظيمي : حيث تعتبر الحوسبة الشاملة فرصة إعادة هندسة المؤسسة لتصبح بمثابة وحدة فاعلة، لكن مثل هذا العمل يخلق العديد من المشكلات أو الفوضى في حالة عدم معالجة بعض القضايا التنظيمية، و عليه تحتاج المؤسسة إلى هندسة جذرية في الفكر الإداري و الأداء و الرسالة أيضا.
- 4- التكاليف الضمنية لحوسبة المشروع : لقد أدركت مؤسسات عديدة أن الوفورات التي تتوقعها من عملية حوسبة عملياتها الموزعة لم تتحقق بسبب التكاليف الضمنية، فالوفورات المستحقة قد تبذرت بفعل التكاليف التشغيلية السنوية المترتبة على الحصول على قوى عاملة و وقت إضافي مطلوب، حيث الوقت يمثل مالا أيضا.

5-التوسع، الاعتمادية و الأمن :حيث ينبغي على المنظمات أن تكون قادرة و مؤهلة لتكوين بنية تحتية متجددة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال، تكون فاعلة و ذو طاقة إستيعابية كافية لبث و إدامة جميع أنواع البيانات الناتجة عن عملياتها، أما الاعتمادية فتعني أنه على المؤسسة البحث عن بنية تحتية خاصة بها، أو طبقا لموصفات محددة تتلاءم مع رسالتها و أهدافها، و هذا أمر صعب يتطلب موارد مالية و بشرية و فنية هائلة، أما مسألة الأمن فهي غاية في الأهمية و الخطورة، خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي تتعامل مع عدد كبير من الأفراد و المؤسسات خارج حدودها الإقليمية، و عليه قد يشكل هذا خطر على المؤسسة.

### ثالثا -مواجهة تحديات إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال:

هناك عدد من التحديات التي ينبغي مواجهتها في محاولة للتغلب عليها أو التقليل من أثارها السلبية، ومن أبرز الحلول<sup>2</sup>:

- 1-إدارة التغيير : للحصول على أكبر عائد ممكن من التكنولوجيا الجديدة، ينبغي على المؤسسات أن تخطط بشكل دقيق للتغيير، فقد تحتاج لإعادة الهندسة لتتلاءم مع التغيرات.

<sup>1</sup> بشير العلاق- تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقاتها في مجال التجارة النقالة - منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة

2007 - ص ص 138،140

<sup>2</sup> - ماهر شعبان العاني - شوقي ناجي حواد - العمليات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات - الطبعة 1 - إثراء للنشر و التوزيع - عمان

2008- ص 272

- 2-التعليم و التدريب: بإستطاعة المؤسسة إنتهاج نظام أو برنامج تدريب لمساعدة المستخدمين على تجاوز المشكلات الناتجة عن الإفتقار للدعم و الفهم الإداري لعالم الشبكات و أساليب تشغيلها.
- 3-ضوابط لإدارة البيانات: يصبح دور إدارة البيانات أكثر أهمية عندما تكون الشبكات مرتبطة بتطبيقات مختلفة، و مجالات عمل متنوعة، و أجهزة حاسوب عديدة.
- 4-التخطيط لتكامل الإدارة و الإرتباطية: ينبغي أن تكون نظرة الإدارة العليا للهيكل البنائي للمعلومات و البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال إستراتيجية بعيدة المدى، و التأكد من أن هذا الهيكل البنائي و البنية التحتية يدعمان بشكل كامل مستوى تكامل العملية و المعلومات و بما يحقق الحاجات المالية و المستقبلية.

### المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إستعمالاتها

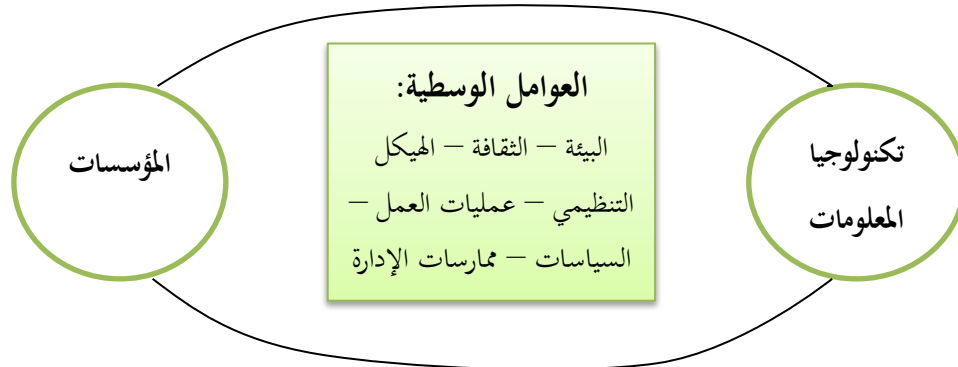
تشمل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال علاقة المؤسسة بهذه التكنولوجيا و مجالات تطبيقها و مدى استجابة المؤسسة و عمالها لهذه التكنولوجيا.

#### أولا -علاقة المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال:

العلاقة بين المؤسسات و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال هي علاقة ذات اتجاهين، فكل منها يؤثر في الآخر ضمن مجموعة من العوامل كالمحيط الخارجي، و الثقافة و الهيكل التنظيمي، و عمليات التشغيل، إلى جانب المؤثرات السياسية الداخلية و الخارجية.

فقد أصبحت المعلومات تدخل و تخرج من المؤسسة بأشكال ثلاث هي: المقرؤة و المسموعة و المرئية و دخلت إلى عالم الأعمال أيضا المواقع الافتراضية و غيرها من التطورات الجارية في تكنولوجيا الأعمال لذا وجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لمواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إدماجها مع متطلبات عملياتها من أجل دفع عجلة تطورها إلى الأمام<sup>1</sup>.

#### الشكل 3: العلاقة بين المؤسسة و أبعاد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال



المصدر: مزهر شعبان العاني - مرجع سبق ذكره - ص 272

<sup>1</sup> المرجع السابق- ص 272، 273.

**ثانيا - تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات:**

تتعدد حاجات المؤسسات إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، كما تتعدد استعمالات هذه الأخيرة في المؤسسات، فيمكن أن نجد هذا الإستعمال ضمن الإستعمال الداخلي أو ضمن الإستعمال الخارجي للمؤسسة كمايلي<sup>1</sup>:

**1- تطبيق و إستعمال داخلي:**

من أهم إستعمالات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة مايلي:

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الهيكل أو المنتج... إلخ.

- وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية، الوظيفية، الترقيات... إلخ.
- الإستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام لتسهيل معالجة البيانات، والإستفادة منها، و كذلك سرعة الوصول إليها.

- الإنتقال السهل و السريع في المؤسسة، و ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى و إن كانت في مواقع مختلفة.

- النقل السريع و الإقتصادي للمستندات لتوفير التكاليف و الوقت المستغرق في ذلك.

**2- تطبيق و إستعمال خارجي:**

من أهم الإستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال للمؤسسة مايلي:

- نشر الإعلانات و الإشهار الخاص بمنتجات المؤسسة على شبكة الإنترنت حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.

- الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان.

- الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.

- السماح للزبائن الشراء و التسوق عبر الانترنت و تحقيق التجارة الإلكترونية.

- متابعة مدى تطور المؤسسة بمقارنة مع المؤسسات أخرى في نفس القطاع نشاطها أو القطاعات ذات العلاقة، و ذلك عن طريق الإتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> - بشير كاوجة- دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية- جامعة ورقلة- الجزائر- 2012-2013- ص 33

## ثالثا - تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في مجالات أخرى:

- تعددت إستعمالات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، حيث مست و شملت جميع الإستعمالات، و هو ما دفعنا إلى التعرض و التطرق إلى أهم التطبيقات، و التي نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:
- 1- الآلات الموجهة رقميا : هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، و لكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين ارتبطت تلقائيا بالإلكترونيك.
  - 2- الآلية : مع تطور الإلكترونيك و ظهور رقائق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة و سريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة.
  - 3- التصميم المساعد من خلال الحاسوب : لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسات، حيث أصبح بإمكان رؤية النموذج قبل أن ينجز، هذه التقنية سمحت بما يعرف باقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن و بأقل التكاليف.
  - 4- الذكاء الاصطناعي : إستطاع الإنسان إلى حد ما تحقيق حلمه، فها هو الحاسوب يقرأ و يتعرف على الأشياء، بل و يستطيع أن يتحدث و يعطي لكل مشكلة حل، و لم يكن الإنسان ليتمكن من الوصول إلى هذه النتيجة لولا تطور البرمجيات، مما سمح بظهور الأنظمة الخبيرة.
  - 5- التعليم الافتراضي : حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كإحدى البنى الأساسية و كأداة لدعم التعليم الافتراضي، و عملت على تسهيل النفاذ إليه و بتكلفة معقولة، كما أفادت المناطق المعزولة في توصيل التعليم لها.
  - 6- الإعلام الإلكتروني : الإعلام الذي يعتمد على وسائط الإتصال التكنولوجية في إتصال و تزويد الجماهير بالأخبار و المعلومات، فهو يشترك مع الإعلام العام في المبادئ و الأهداف العامة.
  - 7- الصحة و الطب : تم توظيف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في مجال الصحة و التطبيب عن بعد، بهدف الرفع من المستوى الصحي لسكان الأرياف و المناطق النائية، مما يقلل نفقات العلاج و السفر، و كذا التبادل المعرفي بين المراكز الصحية المنتشرة في العالم.
  - 8- الإتصال العسكري : حيث كان لها دور كبير في توصيل الرسائل بشكل سري بين القيادة و الميدان، و كذا أغراض التجسس، كما تم بواسطتها التحكم في الصواريخ الموجهة بالحاسوب و القنابل الذكية و غيرها، مما أثر على أداء الجنود في المعركة.
- و توجد تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن نوضحها من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2010، ص 23

## الجدول رقم 3 : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

الميدان	التطبيقات	أمثلة عامة	أمثلة عن التسيير
الحساب	*الحساب العلمي *التصميمات	*علم الذرة، البحث *مكاتب الدراسات	*بحوث العمليات *المساعدة في إتخاذ القرار
التعليم	*التعليم المساعد من طرف الحاسوب *الألعاب الإلكترونية	*علم الفضاء	*الألعاب الإستراتيجية
التوثيق	*المعلومات القانونية	*قواعد المعطيات	*تسيير براءات الإختراع *قواعد المعطيات الإقتصادية
التحدث	*التعرف على الأصوات	*الرجل الآلي الموجه	*التسويق الإلكتروني
الصورة	*المركبات الأوتوماكية للجزائر *تحرك العين *إنشاء صورة أوتوماتيكية	*الإشهار *الرسوم المتحركة	*المخططات الخاصة بإنجاز التقارير

المصدر: كريمة بن صالح- مرجع سبق ذكره - ص 24

## رابعا: آثار إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال قد أحدثت تطورات هائلة على مستوى المؤسسات، كما إستطاعت هذه التطبيقات أن تغزو جميع المؤسسات العامة و الخاصة على مختلف أنواعها، فلا نكاد نجد أيا منها يخلو بشكل أو بآخر من هذه التطبيقات، و سنسلط الضوء على آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من خلال أثرها على الجوانب المختلفة التنظيمية و الإقتصادية و الإجتماعية.

## أولا - الآثار التنظيمية:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات المعاصرة خلق تحديات كبيرة تمثلت في مجالات عدة خاصة من الناحية التنظيمية، حيث تحدد العلاقات ما بينهما من خلال المرتكزات التالية : المركزية، أو اللامركزية أو الجمع بينهما، التقليل في حجم الوظائف و المستويات الإدارية و التحول في شكل الهيكل التنظيمي من الهرمي إلى الشبكي، و سوف يتم تناول كل جانب من هذه الجوانب كمايلي<sup>1</sup>:

## 1-الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية :

الشكل التنظيمي للمؤسسات سوف يتجه نحو المركزية، و ذلك لأن وفرة المعلومات مقارنة بما كان متاح في السابق سوف يسمح للإدارة بأن تكون في قراراتها مركزية من خلال نظام المعلومات المركزي المتواجد في المقر الرئيسي و ترتبط جميع أجزاء المؤسسة بشبكة اتصالات تتيح للإدارة نقل و تبادل المعلومات بينها و بين جميع العاملين فيها، ولكن هناك من يرى العكس، أي إن استخدام الحاسوب سوف يدفع المؤسسات نحو التوجه إلى اللامركزية، و ذلك لأن الإدارة سوف لا تستطيع التغلب على المشاكل الناتجة عن كمية المعلومات التي ستولدها تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، إضافة إلى إزداد عدد القرارات المطلوب إتخاذها في المؤسسات الكبيرة، و يجب أن نضع في الإعتبار أن إستمرار التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات كان له دور واضح في تبني إتجاه الجمع بين المركزية واللامركزية سواء في البناء التنظيمي أو في تصميم أنظمة المعلومات، مما يستوجب على المؤسسات أن تكييف بنائها التنظيمي بالشكل الذي يكون فيه قادرا على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

## 2-تقليل حجم الوظائف و المستويات الإدارية:

عملت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على زيادة التوافق بين الوظائف، و بالتالي إختيار الموارد المؤهلة الكفؤة و تدريبها و تقييم أدائها و تخطيط مسارها الوظيفي، و إدارة الرواتب و تحسين نوعية و ظروف العمل، كما أسهمت تكنولوجيا المعلومات و الإتصال من خلال أدواتها المختلفة من زيادة كفاءة عملية الاتصال، و تحسين عملية التحفيز و الدفاعية لدى الأفراد.

أما فيما يتعلق بتقليل عدد المستويات الإدارية في الحصول على المعلومات بالسرعة و الدقة الملائمة من خلال الإعتماد على أنظمة المعلومات المحوسبة سوف يساهم في التقليل من الإعتماد على الإدارة الوسطى، و بالأخص ظهور شبكات الاتصالات المحلية و الدولية يمكن المدراء من زيادة حجم نطاق إشرافهم و أن زيادة حجم نطاق الإشراف يؤدي لتقليل دور الإدارات الوسطى، مما يجعله يساهم في انتظام شكل الهيكل التنظيمي، و تقليل عدد مستوياته و هذا يجعله أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات

<sup>1</sup> - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 8

الزبائن، إضافة إلى مساهمة في سرعة إيصال القرارات التي تتخذ من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التشغيلية.

### 3- التحول في شكل الهيكل التنظيمي:

التأثير الإجمالي على الهيكل التنظيمي، يتمثل في ظهور زيادة في الخيارات الهيكلية و البنيوية للمؤسسة خاصة عند تطبيق مفهوم الشبكات التي تساهم في ربط المؤسسة داخليا و خارجيا، حيث نجد الهيكل الشبكي للمعلومات يعمل على إلغاء الحدود بين كل من المؤسسة و الموردين و العملاء، و حتى المنافسين، و يسمح بنقل و تبادل المعلومات فيما بينهم، و كإعكاس لهذا المفهوم بدأت المؤسسات باعتماد التنظيم الشبكي و هيكلها التنظيمي، و ذلك بأن الهياكل السابقة التقليدية تتسم بمحدودية قدراتها للإستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسات مما يفرض على المؤسسات التخلي على التنظيم الهرمي البيروقراطي التقليدي، الذي يفرض في طبيعته قيود على عملية تدفق المعلومات، في حين أن التنظيم الشبكي يساهم في تقليل المعوقات، إضافة إلى تقليل تكلفة نقلها سواء داخل المنفذ أو خارجها خصوصا عندما تكون الإتصالات دولية<sup>1</sup>.

### ثانيا - الآثار الإقتصادية:

تحت تأثير عصر المعلومات و ثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، تغيرت عدة مفاهيم فقد أصبح رأس المال الفكري أهم نسبيا من رأس المال المادي، و أصبحت المعلومات قوة و ثروة تضفي على العمل قيمة مضافة، لأن الإقتصاد المعاش هو إقتصاد المعلومات، كما تميزت هذه الثروة بتقلها السريع عكس منتجات إقتصاد الزراعة و الصناعة.

و لعل الآثار الإقتصادية الناتجة عن إستخدام التكنولوجيا المعلومات تتمثل في إستخدام الحاسب الإلكتروني كأحد العناصر الأساسية المكونة لهذه التكنولوجيا، حيث كان لتطور إستخدام الحاسبات الآلية الأثر الكبير في إقتصاديات إستخدام هذه التكنولوجيا، و ما ذلك لما تتميز به هذه الآلات من انخفاض في مستويات أسعارها، و السهولة في التشغيل و الصيانة، و ضمان تدفق المعلومات بشكل أفضل، بالإضافة إلى قابليتها للتوسع و تطابق أنظمة الحاسبات المختلفة، و أهميتها في تعمير مفهوم المركزية و اللامركزية في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، بالإضافة إلى قدرتها على تخزين الكم المعلوماتي الهائل، و إسهاماتها في سرعة و دقة إنجاز المهام و الواجبات المطلوبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص 291

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، إدارة المكاتب الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 89

## ثالثا - الآثار الاجتماعية:

إن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لا تمنحنا فقط أساليب مختلفة للعمل و التفكير و الترفيه، بل إنها تقدم لنا أيضا بعض الخيارات الأخلاقية المختلفة، و التحولات الثقافية التي تنعكس و تساعد في توجيه السلوك و التصرفات، و هذا يخلق آثار إيجابية و سلبية منها:

- الآثار المستقبلية على العملية التربوية و التعليمية و تطوير البحث العلمي و التقني و ما يترتب على ذلك من خلق فلسفة جديدة في الإنفتاح و التعاون الدولي في مجال المعلومات.

- كيفية تسخير هذه التكنولوجيا في حل المشكلات و تخفيف المعانات التي يتعرض لها الأفراد.

- تشجيع السلوكات الجديدة من المطالبة بالمساواة و العدالة الإجتماعية و حرية التعبير و بناء العلاقات الشخصية و حماية حقوق الملكية و الفكرية... إلخ.

- القياسات الحيوية و العمل على مكافحة الجريمة.

أما في الجانب المظلم لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال نجد بأن لها تأثيرات سلبية عديدة على الفرد و المجتمع، نذكر منها:

- الآثار الصحية مثل: المخاطر الصحية للشاشات العرض، الإصابة بالتعب المتكرر، مخاطر الإشعاع، و الآلات الكهرومغناطيسية، إدمان الإنترنت و الهاتف المحمول، تعب العين و الصداع .

وكذا جملة من المخاطر البيئية نذكر منها:

إستهلاك الطاقة، و ما تخلفه على الجانب البيئي، مشكلات وحدات التصنيع و المواد المضرّة بالبيئة... إلخ.

كما تم استغلال هذه التكنولوجيا في غير أهدافها، مما ساعد على نشر الجريمة في المجتمع، و المساعدة على الإنتحار و تمديد الأمن العام و التطرف الديني و العقائدي و الدعوة للتعصب و العنصرية و الترويج لسرقة المعلوماتية و إنتحال الشخصيات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ص 90-89.

## الخلاصة:

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بعدة تطورات بفعل المتغيرات و العوامل المختلفة، و من أهمها المتغيرات التكنولوجية و التنظيمية و الفردية، حيث حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية و التعريف بوظائفها و تحديد تنظيماتها المعاصرة و الحديثة حيث كان لتلك المتغيرات مساهمة كبيرة في تطوير إدارة الموارد البشرية لتنميتها ما أدى بإدارة الموارد البشرية إلى توظيف مفاهيم و أساليب جديدة في تسييرها لها تتناسب و الدور الذي تقوم به للوصول إلى الأهداف المسطرة و تحقق النجاح المبتغى.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و التي تُميز العصر الراهن الذي أصبح يعرف بعصر الثورة المعلوماتية و التكنولوجية، عصر المعلومات و الانفجار المعرفي حيث غيرت هذه التكنولوجيا مجرى العديد من الإدارات و فرضت عليها تحديات جديدة هذا تطلب وجود بنية تحتية قوية لمواجهة هذه التحديات فحاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الإتصال فقمنا بتقديم تعريف مجمل لها كما تحدثنا عن مختلف تطبيقاتها و حددنا متطلبات البنية التحتية لها .

في إطار كل هذه المستجدات و كل ما تطرقنا له في الفصل الأول نتطرق و نسلط الضوء و من خلال الفصل الثاني على مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية.

**تمهيد:**

إن تطور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال أصبح سمة من سمات التطور الديناميكي السريع في جميع مجالات الحياة فقد سعت المؤسسات عامة و إدارة الموارد البشرية خاصة إلى الإستفادة من هذا التطور من أجل إنجاز الأعمال بطريقة سريعة و دقيقة عن طريق تأهيل العاملين على إختلاف مستوياتهم الإدارية و الوظيفية من خلال تزويدهم بالدورات التدريبية و التكوينية لإكتسابهم مهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال التي تعد اليوم العصب الرئيسي في العمل.

و سوف نتناول في هذا الفصل مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على المورد البشري من خلال ما نتطرق إليه في نظام معلومات الموارد البشرية من مفهوم و دور و أهداف هذا الأخير إضافة إلى مزاياه و معوقاته و كذا إسهامات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية و التي تتضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية و تطبيقاتها و آثار تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية بما فيها من التوظيف و التدريب و العمل الإلكتروني لهم.

**المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية**

تعتبر نظم المعلومات الميدان الخصب لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقها داخل المؤسسات، فأصبحت تمثل تحدي أساسي في العصر الحالي، لهذا سنأتي هنا للحديث عن نظام معلومات الموارد البشرية داخل المؤسسة و إعطاء فكرة متكاملة عن مفهومه و أهميته.

**المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية****أولاً: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية**

يشير مفهوم نظام المعلومات الموارد البشرية إلى " النظام الذي يعمل على إستقبال، تخزين، إسترجاع، معالجة، تحليل و بث المعلومات المفيدة و المتعلقة أساساً بتسيير الموارد البشرية " كما يعرف كذلك " أنه نظام متكامل يسمح بالحصول، معالجة، و تخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و التي تشمل التسيير و التنبؤ بالعمال، تسيير الموظفين، تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، و تسيير الأجور " نظام معلومات الموارد البشرية هو " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة و العمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة " إذن فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظم معلومات التسيير يختص بمعالجة و توفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، مما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشرية. فهذا النظام إذن جاء استجابة لحاجة الإدارة لمعلومات تسمح لها بحل المشاكل التي تمس الحياة العملية، فالهدف الأول و الأخير لهذا النظام مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة الطويلة منها و القصيرة.

و لقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على مساعدة مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية و لعل أهم هذه الأنشطة ما يلي<sup>1</sup>:

1- الإدارة العامة للأفراد خاصة البيانات الإدارية.

2- نظم الأجور و المكافآت.

3 - إجراءات التقييم و إدارة الأداء.

<sup>1</sup> الصباغ عمر - نظم المعلومات "ماهيتها و مكوناتها" - الطبعة 1 - عمان - دار الثقافة للنشر و التوزيع - 2000 - ص 19

- 4-عمليات الاختيار و التوظيف الداخلي.
  - 5-عمليات الإختيار و التوظيف الخارجي.
  - 6-عمليات توصيف المناصب و الكفاءات.
  - 7-التسيير التنبؤي للعمال، و المسارات المهنية للكفاءات، و التحويلات.
  - 8-التكوين، خطط التكوين، برامج، تسجيلات، التعليم عن بعد و الإلكتروني.
  - 9-الصحة و الأمن.
  - 10-المتقاعدين و المنح.
  - 11-إمكانية التصفح و الإطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية.
- إن النظرة إلى نظام المعلومات هي بمثابة حل أمثل للمشاكل الإدارية خاصة المتعلقة منها بتدفق المعلومات داخل التنظيم و خارجه، في ظل التحديات التي توجهها الإدارة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية خاصة، فلا يمكن تصور استجابة مناسبة لهذه التحديات في ظل غياب نظام معلومات للموارد البشرية فعال و كامل<sup>1</sup>.

#### ثانيا :مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

إن أي نظام معلومات لا يخلوا من ثلاثة مراحل أساسية عند عمله، هي استقبال المعلومات (الإدخال) و معالجة و تخزين المعلومات، و أخيرا البث أو التوزيع، و نظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية ينطبق عليه نفس المبدأ، و في السطور التالية نأتي إلى شرح هذه المراحل:

**1-استقبال المعلومات (الإدخال) :** و هي العملية التي يتم بمقتضاها إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، و التي تم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية (محاسبة، إنتاج، تكوين، تقييم... الخ)، أو مصادر خارجية (سوق العمل عموما، جامعات، معاهد و مراكز التكوين، جهات حكومية، تشريعات و قوانين... الخ)، هذه الأخيرة تتعلق عادة ببيئة العمل الخارجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ص 19،20

<sup>2</sup> بن عنتر علي - إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية - عمان دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع - 2010-

هذه المعلومات قد تكون سهلة المنال أي متوفرة و يمكن الحصول عليها كليا ببساطة كالمعلومات المتعلقة بالتشريعات الحكومية مثلا، أو تكون صعبة المنال، و هي في الغالب معلومات ذات أهمية كبرى على المستوى الإستراتيجي كمستوى الكفاءات المتوفرة داخل التنظيم يتم الحصول على هذه المعلومات بواسطة نظام فرعي هو نظام الاستخبارات الموارد البشرية، و نشير في الأخير إلى أن عملية الإدخال تتم من طرف موظفين متخصصين في إدخال البيانات.

**2- المعالجة و التخزين:** بعد الحصول على البيانات و حجزها يقوم النظام بمعالجة هذه الأخيرة، حيث يعمل على تحليلها، و ترتيبها، و تنسيقها وفق نمط معين حسب الإحتياجات و ذلك بالإستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة، ثم تخزينها و الحفاظ عليها لإستدعائها عند الحاجة.

لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ عدد كبير من المعلومات في وقت قصير جدا و في مساحة محدودة جدا كذلك، و ذلك بالإستعانة بقواعد البيانات، حيث يمكن للمنظمة حفظ و إسترجاع البيانات، منها و إستخدامها في إنجاز أعمالها الإدارية، و هناك خمس فئات لها :

أ - قواعد بيانات لخدمة الباحثين: تخصص هذه القواعد في توفير معلومات عن الموظفين في مواقع إدارية على المستوى التنفيذي.

ب - قواعد بيانات الجامعات: تقوم المئات من الجامعات و الكليات بخدمة خريجها، بوضع بيانات عنهم ضمن قواعد بيانات لتسهيل إيجاد فرص عمل لهم.

ج - قواعد بيانات وكالات التوظيف: بعض الوكالات لها قواعد بيانات خاصة بها تسهل إيجاد فرص عمل لمن يرغب بذلك، حيث يعمل نظام الموارد البشرية بتوفير معلومات عن هذه الوكالات قصد الإستفادة من خدماتها خاصة في التوظيفات المشروطة.

د - قواعد بيانات لإستخدام الجمهور: و هي متوفرة لأي مستخدم لقاء أجر محدد عبر الشبكات المعلومات للباحثين عن وظائف، أو لصالح المستخدمين للإطلاع على ملفاتهم و هذا يكون عادة بإدخال كلمة السر.

هـ - بنوك المساعدة في التوظيف: تحتفظ المؤسسات الكبيرة ببيانات عن موظفين يمكنهم العمل لديها بشكل مؤقت في حالة ما إذا كان أحد موظفيها في حالة مرضية و ما شابه ذلك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ص 122، 123

**3-البث أو التوزيع:** أي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية كردود على إستفساراتهم لقاعدة البيانات إما على حوامل تقليدية، أوراق و سجلات أو حوامل إلكترونية شاشة، أسطوانة و هو الشكل الأفضل لأنه أقل تكلفة و أسرع و أسلم.

و نظرا لأهمية المخرجات التي يطرحها هذا النظام، فإن مستخدميه متعددون و مختلفون من مستويات الدنيا إلى المستويات العليا، و هذا يعود في رأينا إلى عاملين أساسين هما:

- تعدد تطبيقاته التي تمس مختلف جوانب التنظيم.

- أن عمله يتخصص في مورد لا تخلوا منه أي إدارة أو وحدة تنظيمية، لذا فإن نتائجه هي ذات أهمية بالغة لكل فرد داخل التنظيم<sup>1</sup>.

### ثالثا:النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

يضم نظام المعلومات الموارد البشرية في ثناياه مجموعة من النظم الفرعية و التي تتعدد تطبيقاتها، حتى يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، أهم هذه النظم الفرعية المساعدة يمكن ذكرها كما يلي<sup>2</sup>:

- 1-النظام الفرعي للتخطيط للقوى العاملة: يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد إحتياجات من الأشخاص في المستقبل للمساعدة في التنبؤ للرواتب، و التخطيط، و تحليل و تقييم الوظيفة و موديلات القوى العاملة، و الهيكل التنظيمي.
- 2-النظام الفرعي للتزويد: هو نظام مسؤول عن توفير معلومات حول الأفراد المترشحين للعمل و الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، و إجراء الدراسات الداخلية و البحث عن موظفين جدد.
- 3-النظام الفرعي لإدارة القوى العاملة: هناك عدد قليل من المنظمات التي تستخدم تطبيقات لإدارة القوى العاملة و من هذه التطبيقات الأداء العام للموظف، و التدريب، و التحكم في مواقع الموظفين (الترقيات) ، و تغيير موقع الموظفين في المنظمة.
- 4-النظام الفرعي للمستحقات: يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات و الإستحقاقات و الرواتب و العلاوات.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص123

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السالمي - نظم إدارة المعلومات - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة مصر - 2003 - ص 180

5-النظام الفرعي للتكوين: يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي ستقوم أو قامت بها المنظمة سابقاً، و الأفراد الذين إستفادوا منها و الفترات و الأماكن التي تمت فيها.

6-النظام الفرعي للتقييم: يضم هذا النظام معلومات متعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، و هو نظام مهم جداً، لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز و البرامج و الفئات التي تحتاج لعملية التكوين و كذا الترقيات.

7-نظام الإستخبارات للموارد البشرية: و هو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال و المتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه.

8-نظام معلومات البيئة الخارجية: يختص هذا النظام في توفير معلومات عن البيئة الخارجية و المتعلقة أساساً بمعطيات سوق العمل و ما يتوفر فيه من كفاءات بشرية.

9-نظام المعلومات الإجتماعي: و يضم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال و التي على أساسها يتم منح بعض المنح و العطل أو زيادات تكريماً أو تهنئاً من طرف التنظيم للعامل.

و في الأخير نشير إلى أن هذه عينة لبعض النظم الفرعية لنظام المعلومات البشرية فقط، و لتنظيم الحرية الكاملة في بناء أنظمتها الفرعية بما يخدم مصالحه، كما نشير كذلك إلى أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر<sup>1</sup>.

#### رابعا: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام معلومات الموارد البشرية تطبيقات عديدة في كافة نشاطات المنظمة و أهم هذه التطبيقات :

أ \_ تطبيقات التخطيط للموارد البشرية :

يساعد النظام في تحديد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً و نوعاً حيث يوفر معلومات عمّن سيشغل الوظيفة مستقبلاً، و يستخدم في التنبؤ عن عدد التعيينات الجديدة و التنقلات و الترقيات من قسم لآخر و عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً و كذلك عدد العاملين الذين ستفقدتهم المنظمة مستقبلاً لأي سبب من الأسباب كالتقاعد و الإقالة و الاستقالة و النقل.....<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص 180

<sup>2</sup> الصباغ ع - مرجع سبق ذكره - ص 138

## ب \_ تطبيقات التوظيف :

تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب و إستقطاب العاملين، و المساعدة في توفير فرص العمل المناسبة لهم، و الحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

ففي عملية الجذب و الاستقطاب يقوم النظام بالاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف و تحديد المرشح الأنسب للمواقع الوظيفية ليساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

أما فيما يتعلق بتوفير البيانات الخاصة بالعاملين تحتفظ المنظمة بقاعدة بيانات و التي تتضمن معلومات تخص العاملين (سبق ذكرها) يمكن استخدامها لعدة أغراض كإدارة الرواتب و الأجور، إدارة نظام الحوافز، و أيضاً تساعد في تخطيط الموارد البشرية .

## ج \_ تطبيقات إدارة الأداء :

تعد عملية تطبيق إدارة و تقييم الأداء من المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية و التي تتطلب بلا شك إعتداد تطبيق الحاسب الإلكتروني لكي يحقق كل سبل التقويم السليم و الدقة العالية و الموضوعية و هذا من شأنه أن يساعد المنظمة في ربط أنظمة التقويم بخصائص و مواصفات كل وظيفة، و يساهم في تحديد و وضع الحلول لمشاكل الأداء الناتجة عن الفروقات بين الأداء الفعلي قياساً بالمعايير الموضوعية حتى يتسنى للنظام تصحيح الانحرافات و معالجة مشاكل إنخفاض الأداء .

## د \_ تطبيقات التدريب و التطوير المهني :

إنّ المنظمات المعاصرة هي منظمات تعلم و تدريب إذ أن التطوير و التحسين المستمر في الأداء أصبحت سمة تتسم بها المنظمات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة .

و لكي يكون أسلوب التدريب و التطوير المهني قائماً على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن معلومات عن النشاطات الجارية في المنظمة، و عدد العاملين المطلوبين للتدريب و خصائصهم، و إلى أي إدارة أو قسم ينتمون حتى يتسنى وضع محتوى برنامج<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ص 138،139

التدريب المناسب و كلفة التدريب و بالتالي معرفة أي الأقسام تكون كُلف التدريب فيها مرتفعة دون غيرها.

و \_ تطبيقات التعويضات :

تتضمن التطبيقات الخاصة بالتعويضات تحديد الرواتب و الأجور و المكافآت و الحوافز و الإعانات و الخدمات العامة و لإجتماعية المقدمة للعاملين .

حيث يساعد نظام التعويضات الإدارة في معرفة المبالغ المدفوعة شهرياً و حتى سنوياً و يعطي الإدارة معلومات حول معدلات الدفع و حدود الراتب و تغييره من فترة لأخرى.

لذا فهو ذو أهمية في التخطيط المستقبلي للزيادات في معدلات الدفع كما و أنه يساعد الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع في المنظمات المنافسة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: دور و أهداف نظام معلومات الموارد البشرية**

**أولاً: دور نظام معلومات الموارد البشرية :**

إن لنظام معلومات الموارد البشرية دوراً حيوياً داخل التنظيم، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية نظراً لما يقدمه من معلومات مفيدة لصياغة الإستراتيجيات و إتخاذ القرارات، و في الأسطر الموالية سوف نعمل على إبراز هذه الأهمية من خلال توضيح العلاقة الوطيدة بينه و بين مختلف الوظائف لإدارة الموارد البشرية:

**1: نظام المعلومات و تخطيط الموارد البشرية**

إن لنظم المعلومات المحوسبة دوراً كبيراً في هذا المجال نظراً لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالإعتماد على الحاسوب و البرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حالياً في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في التحليل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق ص 139

<sup>2</sup> سونيا محمد البكري - نظم المعلومات الإدارية - الدار الجامعية - الإسكندرية - مصر 1999 - ص 203

**2: نظام المعلومات و عملية التوظيف**

إن التنظيمات تستقبل حاليا أعدادا كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية و هذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الإختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات المحوسبة اليوم تسمح بمعالجة و متابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع إحترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء و مجرد كل الكفاءات و المناصب المتوفرة داخل التنظيم.

أما فيما يخص عملية الإختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لإختيار الأفراد العاملين و لإجراء الإختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، و هذا سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة و التمييز بين المترشحين للعمل فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر و هذا من شأنه أن يعطي لعملية الإختيار مصداقية أكبر و إرتياح لدى الأفراد ، كما تقلل الوقت و التكلفة.

إن إستخدام نظم المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات سهلت من هذه العملية فأغلب الطرق المستعملة في التوظيف (الإختيارات) هي محوسبة متصلة بقاعدة بيانات بما يسمح بتعديل المعلومات بصفة مستمرة، و هذا ما يؤدي إلى توفير معلومات دورية و حديثة عن الأداء البشري، مما يساعد على ترشيد القرارات.

**3: نظام المعلومات و تطوير الكفاءات**

يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، و نظرا لأهميته فهناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم. و برامج التكوين تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، و لقد إستفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات و التطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين للقيادة و التحفيز و تحديد الأهداف المتعلقة بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية، و إدارة الوقت، و برنامج لتطوير المهارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص 204

إن كل هذه البرامج التي سبق ذكرها و التي سنأتي لذكرها يمكن للتنظيم الإستفادة منها و توفيرها للأفراد العاملين داخل التنظيم عبر الشبكة الداخلية.

كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي و تخطي عقبات المكان و الزمان، و هذا ما من شأنه توسيع دائرة المعارف و الخبرات و تبادلها بين العمال كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم بتلقي برامج تكوينية و دروس عن بعد و الإستفادة من خبرات الآخرين.

#### 4: نظام المعلومات و المسار المهني

تسمح اليوم نظم المعلومات الحوسبة بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة و أكيدة و بدون تكاليف عالية، عن طريق الولوج إلكترونيا و انطلاقا من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين في هذا المجال يمكن معرفة قدرات و كفاءات كل عامل، و ما مدى تطوره في أدائه و عمله، و ما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي.

كما هناك بعض التطبيقات المعلوماتية للتقييم الذاتي و التي تسمح و تساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني و الحكم هو عليه، فتتوفر في الأسواق الآن مجموعة برامج في هذا المجال كما هناك كذلك بعض التطبيقات لأنظمة خبيرة في هذا المجال للتسيير و التنبؤ للأفراد لتسيير تحركات و تنقلات العامل خلال المسار المهني.

#### 5: نظم المعلومات و الأجور (المكافأة)

فعن طريق الحاسوب أمكن اليوم إعداد قوائم الأجور و المكافآت، و حسابها في ظرف لحظات بعد ما كان يتطلب ذلك وقتاً طويلاً، فالبرامج و التطبيقات المعلوماتية المتوفرة اليوم تساعد على تسريع عملية التقييم و جودتها. حيث يوجد حالياً برامج متخصصة في هذا المجال تعمل على حساب الأجور، تقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتنظيمات الكبرى أو العملاقة، كما ساهمت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافآت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ص 204، 205

**6: نظم المعلومات و الأمن الصناعي**

ساعدت هنا نظم المعلومات في سرعة بث المعلومات عن المخاطر التي يتعرض لها العمال نتيجة الإستعمال الخطأ للمواد الكيماوية أو مواد معينة . حيث أصبح اليوم ممكنا توزيع آلاف بل الملايين من المعلومات و دون الحاجة إلى الملصقات، حيث توفر هذه المعلومات في قواعد بيانات يمكن للعامل الإطلاع عليها في أي وقت و في أي مكان من خلال الشبكات المعلوماتية . كما توجد كذلك في هذا المجال بعض التطبيقات للنظم الخيرة و التي تساعد في تشخيص و تحديد المخاطر المحتملة و تقديم كذلك النصائح للمتعامل مع هذه الأنظمة.

**7: نظام المعلومات و العلاقات العمالية**

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات (حواسيب المحمولة، هاتف النقال، الشبكات المعلوماتية ) على سرعة تفاعل و دوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم و خارجة متحدية في ذلك حاجز الزمن و المكان، و حتى اللغات و الثقافات و المستويات العلمية، فعن طريق تكنولوجيا المعلومات اليوم أمكن بمقدور أي شخص الإتصال بالفرد الذي يريده دون الحاجة إلى التنقل من مكتبه، فمدير التسويق مثلا يمكنه الحصول على معلومات عن المخزون أو الإنتاج إنطلاقاً من حاسوبه الشخصي عن طريق التراسل الإلكتروني من خلال خدمات الشبكة، و هكذا بين مختلف المصالح و الإدارات.

كما أمكن للعمال التحاور مع رؤسائهم و مرؤوسيههم عن طريق الشبكة، و عقد الاجتماعات و الكل في مكانه و في الوقت الحقيقي، كما ساعدت كذلك الشبكة على تفعيل عمل المجموعات بما أصبح يعرف اليوم جماعات و هذا ما يجعل الأفراد متماسكين في عملهم و عدم الشعور بالوحدة في العمل أو العمل الجماعي و العزلة أثناء العمل و هذا يعزز العلاقات العمالية بين الأفراد.

كما لا ننسى كذلك أن هذه الشبكات عززت من عمل التنظيمات غير الرسمية و ديناميكية الجماعات و هذا ما يزيد من درجة و قوة التماسك بين أعضائها، و هذا ما يوضع كتحدٍ آخر في وجه إدارة الموارد البشرية و الإدارة ككل في عصر المعلومات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص 205

**ثانيا: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:**

يتمثل الهدف الرئيس لنظام معلومات الموارد البشرية في مد الإدارة و كافة المنتفعين و المستخدمين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات السليمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة و ينبثق عن هذا الهدف الرئيسي أهداف أخرى تتمثل في<sup>1</sup> :

1\_ ربط النظم الفرعية في المنظمة معاً في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات و توفير المعلومات الصحيحة و الملائمة التي تحتاجها الإدارة.

2\_ المساعدة في ربط الأهداف العديدة في المنظمة و توجيهها جميعاً نحو تحقيق الهدف النهائي.

3\_ تسهيل عملية اتخاذ القرارات على كافة مستويات المنظمة عن طريق توفير المعلومات المنتقاة بالشكل السليم للمساعدة في توجيه مسار الأداء الفعلي للمنظمة أي المسار الصحيح.

4\_ الرقابة على عملية تداول المعلومات في المنظمة مثل السندات، السجلات، ملفات العاملين.....

5\_ متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة و تحقيق العدالة بين الأفراد و الإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة.

6\_ مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية و العمل على تحليلها بما يفيد خدمة الموارد البشرية من خلال التكامل بين عناصر النظام و الإستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاجها.

**المطلب الثالث: مزايا و معوقات نظام معلومات الموارد البشرية****أولاً: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية**

لقد كانت لإستخدام تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، فلقد ساعدت نظم معلومات الموارد

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السلمي - مرجع سبق ذكره- ص 203

البشرية في ترشيد و التحكم في تدفق المعلومات، و هذا بدوره سيؤثر إيجابيا على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة، و يمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية:

### 1: تقليص الآجال و الوقت:

و هذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جدا، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمنا طويلا و عملا شاقا، حيث أمكن اليوم الإطلاع و إجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين و تحرير التقارير و المراسلات في وقت وجيز جدا.

### 2: التحكم في التكاليف:

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن كل أو جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية و غيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق و تكاليف الطبع و الحفظ، و هذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف و التقليل من إستهلاك الأوراق و الحبر و غيرها من المواد .

### 3: جودة القرارات :

لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة و جودة تداول المعلومات بين الأفراد، و هذا ما من شأنه ضمان إتخاذ قرارات صائبة و فعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم. فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت و المكان المناسب و عند الشخص المناسب، و هذا مؤشر على جودة النظام و فعاليته داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية.

### 4: العمل الجماعي:

المعلومات عالم الأعمال و سيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، و هو يشير إلى: برامج تمكن مجموعة مستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائيا، أي مجموعة الطرق و الإجراءات و البرامج و البنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل و بأقصى كفاءة و هذا ما من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحت و التطوير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص 209

كما تمكن هذه البرامج في عقد إجتماعات عن بعد و تفعيل عملية الاتصال اللحظي، و في الوقت الحقيقي، و تقليل تكاليف التنقل و الإيواء و غيرها و هذا بطبيعة الحال يكون له أثر إيجابي في خلق القيمة المضافة.

### 5: تشمين رأس المال البشري :

لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية و تشمين القدرات و الكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، و ذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية و هذا يساعد في نشر المعرفة و المعلومات للأفراد العاملين.

كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال، و الذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبع رغباته و حاجاته بأنجع الطرق و أسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الإستجابة لرغبات الزبائن الخارجين أكثر و بشغف كبير . كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه كمتابعة ملفه و مساره المهني، و تحرير العطل، تعديل العنوان و الهاتف... إلخ أي الخدمات الذاتية، و هذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، و شعورهم بالمسؤولية أكثر كذلك، كما تساعد على تقليل التكاليف خاصة و قد أشرنا سابقا أن أكثر من 60 % من وقت إدارة الموارد البشرية ينفق في أنشطة روتينية ضعيفة القيمة المضافة.

### 6: تدفق العمل:

لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم المعلومات المحوسبة، لكن يمكن القول أنها برمجيات لإدارة مراحل العمل و قياسها و تسجيلها و تنسيقها و مراقبتها، إذن فإن تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي تنجح من خلالها الإدارة، حيث تركز كل الجهود و الأنشطة و المهام على الحوامل الالكترونية و وظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم و التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة. خاصة و أن تعاملها يكون مع كل أجزاء التنظيم. ببساطة لأنها تتعامل مع مورد لا تخلو منه أي إدارة أو تنظيم . و يحقق تدفق العمل المزايا التالية<sup>1</sup>:

- تمكنا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة.

- عدم ضياع المعلومات و الوثائق.

<sup>1</sup> المرجع السابق- ص ص 209، 210

- إمكانية العمل على وثيقة واحدة و في زمن واحد، من طرف العديد من الأشخاص، و هذا يقلص من تكاليف الطبع و التوزيع.
  - سرعة إنتقال المعلومة بين الأفراد.
  - متابعة سريان العمل، و معرفة نقاط الخلل في العمل، و هذا يساعد على معرفة و تحديد الإحتياجات التدريبية و غيرها.
- و هذه العناصر تتطلب أساسا جودة و فعالية نظم المعلومات في مختلف الإدارة و المصالح؛ و توفر كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، حيث بينت الدراسات أن العوامل الإنسانية أكثر العوائق لمسايرة عمل الإدارة، و ليست العوائق التقنية هي السبب<sup>1</sup>.

### ثانيا: معوقات نظام معلومات الموارد البشرية

فعلى الرغم من الخصائص و المزايا التي يتسم بها هذا النظام إلا أنه يعترض تطبيقه إلى العديد من العقبات و المشكلات و تتمثل فيمايلي<sup>2</sup>:

- 1\_ عدم كفاية الموازنات المالية في بعض المنظمات لتطبيق مثل هذا النظام.
- 2\_ تأخر مصممي النظام في فهم طبيعة و أنشطة هذا النظام لأنهم يتعاملون مع العنصر البشري المعقد في تركيبه و لا يتعاملون مع آلات جامدة.
- 3\_ عدم وجود إطار تدريبي جيد قادر على تدريب مستخدمي النظام التدريب الفعال مما يمنع الاستفادة منه.
- 4\_ القيود القانونية على نقل البيانات و المعلومات البشرية الدولية.
- 5\_ قصور دعم الإدارة العليا للنظام.
- 6\_ مقاومة الأفراد العاملين لتطبيق هذا النظام خوفاً على وظائفهم .
- 7\_ عدم وجود قواعد بيانات أصيلة و دقيقة و كافية لتغذية النظام بها.
- 8\_ في حال وجود مثل هذا النظام فإن عدم الميل إلى الاستفادة من مخرجاته تكون سمة مميزة للمنظمات المتخلفة.

<sup>1</sup> المرجع السابق- ص210

<sup>2</sup> المرجع السابق - ص 210

**المبحث الثاني : إسهامات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية**

لقد أصبح لتطوير إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع التطور الدائم التي تحضى به تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و بهذا هي تؤثر على المورد البشري فالسبيل الوحيد لتوائم هذا الأخير و هذه التكنولوجيا هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة و الكامنة داخله.

**المطلب الأول : المهارات البشرية في عصر المعلومات****أولاً: مفهوم المهارات البشرية**

المهارات البشرية هي مجموعة المعارف و قدرات العمل و سلوكيات مهيكلة و منظمة تبعا لهدف معين و وضعيات معينة.

و تعرف المهارات البشرية على أنها أيضا قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله، بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة. إذا يمكن النظر إلى المهارات أنها مجموع القدرات الفكرية و الجسدية للفرد و التي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.<sup>1</sup>

**ثانياً: مهارات عصر المعلومات**

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم و الأساليب و الطرق التي تؤدي بها المهام، و بطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك إستجابة لهذا التحول في الوسائل و الإمكانيات. فإعتماد الشركات الصناعية على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف جذريا.

و في هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة و المعلومات هذه المهارات هي على النحو التالي<sup>2</sup>:

**1: التفكير الناقد والأفعال ( العمل ) :** حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات و إستخدام الأدوات المتاحة في البحث و التحليل و وضع الحلول و تطبيقها، و تقييم النتائج و تطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة. حيث يجب أن يوجد الإنسيابية في عملية إدارة المشروع و جودة الإدارة و طرق البحث بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه الدراسة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد، عباس علي حسين- إدارة الموارد البشرية- دار وائل للنشر عمان-2000- ص107

<sup>2</sup> نفس المرجع - ص 122

**2: الإبداع :** إن الحل – و الذي يكاد يكون الوحيد – للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة و المعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة و إنتاج منتجات جديدة، و خلق طرق جديدة للاتصال و تناقل الأفكار حتى نتمكن من العيش في رفاهية. فالتطورات الحاصلة اليوم لمهام المؤسسات الإقتصادية الحديثة لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية بل بالضرورة منابع تحول بإستمرار قصد الإتيان بسلع أو تقديم خدمات أكثر تطورا و منفعة بهدف تلبية أحسن فأحسن للإحتياجات الفعلية المتوقعة.

**3: التعاون :** إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة و ستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة و المعلومات.

و عليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه، في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته و إقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها و إنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضا.

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط في العمل، فعن طريق الشبكات المعلوماتية اليوم أصبح تناقل و تراسل المعلومات و الأفكار أمر غاية في البساطة و الأهمية و ذلك بالإستعانة بالبرامج الإلكترونية المتوفرة حاليا حيث أصبحنا نسمع اليوم بجماعات العمل. لذا فإن التحكم في الأدوات المعلوماتية و برامجها يعتبر أمرا مهما في أيامنا الحالية.

**4: فهم التدخلات الثقافية :** لقد سبق و أشرنا أن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية و المكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم.

لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الإختلاف الثقافي و المعرفي و الإختلاف السياسي، معرفة التدخلات و الإختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة و إقتصاد عالمي متنامي و زيادة التخصصية الفنية، و هكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق – ص ص 122-123

**5: الإتصال :** سيحتاج العاملون إلى إتقان الإتصالات في العديد من المجالات و لمختلف الأشخاص، و سيحتاج المشتغلون بالمعرفة لإختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية و كفاءة على قدر المستطاع، سيضطرون للإختيار ما بين تقارير، كتب، انترنيت، بريد عادي، بريد إلكتروني..... إلخ.

**6: إستخدام الكمبيوتر :** حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة و المعلومات ليس فقط تخطي الجهل الكمبيوترى، و إنما الإنطلاق و التعرف على المستويات العالية من الطلاقة الإلكترونية أو الرقمية، مع القدرة على إستخدام الأدوات القائمة على إستخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام و تحقيق النجاح.

**7: المستقبل الوظيفي و تعلم الإعتماد على النفس :** حيث أصبح على العمال الإعتماد على أنفسهم في إكتساب المهارات المطلوبة، و ذلك للنجاح في الحياة العملية، و تحقيق الأمن الوظيفي، و هذا نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال، فعلى الشبكة الآن فرض فرص هائلة لتنمية و تطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم و التطوير المستمر طوال الحياة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

#### أولا : تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

التعريف الأول : يعتبر "التعلم الإلكتروني التعلم من دون معلم، و التسويق الإلكتروني، البيع من دون البائع و الصيرفة الإلكترونية هي إختفاء المصرفي (الشخص)، و في نفس السياق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تجعل إدارة الموارد البشرية من دون مديرية الموارد البشرية."

التعريف الثاني : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستيعاب و الإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات و الإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة و تنمية الموارد البشرية فهي نمط جديد من الفكر و الممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، و يستوعب تكنولوجياته المتجددة، و يطبق آلياته الفاعلة و يستثمر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في أداء وظائفه ، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الإستيعاب و الإستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة و تنمية الموارد البشرية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص 125

<sup>2</sup> محمد الصيرفي- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية- دار المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية -2008 - ص ص 93،94

التعريف الثالث : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية " تعني اللجوء لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات لتحسين إجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف : التوظيف، التسيير الإجتماعي (العطل، الضمانات الإجتماعية...) ، الرواتب، تسيير الكفاءات (المسار المهني، التدريب...) ، رحيل الموظف، التقاعد"

تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لإلغاء حواجز الزمان و المكان و التقرب لخدمة الموظف و المرونة في التعامل معه و هذا ما جاء به التعريف الأول، و يضيف التعريف الثاني لمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة تستثمر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في أداء وظائفها و هذا ما يؤكد التعريف الثالث فتتحسن إجراءات الموارد البشرية و تظهر أساليب مساندة للأساليب التقليدية لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية باللجوء لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

اللجوء لتكنولوجيا المعلومات ليس جديد لإدارة الموارد البشرية (نظام تسيير الأجور، الغيابات..) فالجديد هو الجمع ما بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصالات لإحداث التفاعل مع مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية تحت قيد الوقت و المكان.

تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لتقوية العلاقة و التفاعل بين الموظف و مدير إدارة الموارد البشرية" و يتم الإنتقال من منطق التسيير إلى منطق التسويق، حيث يصبح الموظف زبون لدى مديرية الموارد البشرية فالمسير أو مدير إدارة الموارد البشرية مكلف ببيع خدمات و منتجات منشأة من طرف مديرية الموارد البشرية، فهناك علاقة خاصة بين المنظمة و زبائنها ( موظفين ) حيث عندما يتم توظيف موظف ما في المنظمة يُراد الإحتفاظ به و عليه تُقدم له الخدمات التي من شأنها تهمة، و من بين هذه الخدمات تسيير المسار المهني الذي يمكنه من النمو بداخل المنظمة"<sup>1</sup>

### ثانيا: تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تتمثل تطبيقات الإدارة الإلكترونية فيمايلي<sup>2</sup> :

**1- التدريب الإلكتروني:** يعتبر التدريب الإلكتروني الأكثر سرعة و فعالية عن الطريقة التقليدية و هذا بنصف السعر، فخفض التكلفة أُرجع أساساً لإقتصاد تكاليف النقل و الإيواء و أيضا تدنية فرص فقدان الإنتاجية نتيجة تغيب المتدربين عن مكان العمل خاصة إذا كانت مدة التدريب طويلة.

<sup>1</sup> المرجع السابق- ص 94

<sup>2</sup> المرجع السابق - ص 95

**2- التقييم الإلكتروني :** يتمكن الفرد من خلال التقييم الإلكتروني من الإجابة على إستمارات متاحة على شبكة إنترنت المنظمة و تعالج الأجوبة من طرف المسير المسؤول كما و يتمكن الفرد من خلال التقييم الإلكتروني من جهة معرفة موضعه إزاء منصب عمله، و من جهة أخرى تحديد برنامج التدريب الشخصي أو وصف إحتياجاته التدريبية، و بالتالي التقييم الإلكتروني وسيلة معلوماتية لتوجيه التدريب الإلكتروني لتبني البرامج التدريبية الملائمة مقارنة بالنتائج المتحصل عليها، و عادة ما يستخدم التقييم الإلكتروني لتحديد مستوى التمكن من لغة كما يتم تقييم الأفراد إلكترونياً بتحضير أهداف السنة المقبلة لكل موظف و بعد الموافقة عليها يتم الإحتفاظ بها حتى يتسنى للموظف الإطلاع عليها من خلال الانترنت دون تعديلها، و في كل فصل ينظم المسير مقابلات مع كل موظف لمناقشة مدى تحقيق هذه الأهداف المسطرة و مراجعتها و تتكرر هذه العملية في كل فصل.

**3- الإدارة الإلكترونية :** تعني الإستغناء عن المعلومات الورقية و إحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً، و ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع هو بسبب الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب و برمجياته المختلفة و ثروة الإتصالات و شبكة الانترنت و ظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) و كثرة الشركات و المؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات و التي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية أحد أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث تؤدي لإختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة و تقليل إستخدام الأوراق بشكل ملحوظ كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق، مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى و بذلك إنشاء الأرشيف الإلكتروني.

**4- تسيير الحركة الداخلية إلكترونياً:** تعمل المنظمات على تخفيض تكاليف البحث عن العمل، من خلال التعريف بمناصب العمل الشاغرة لديها في الوقت الحقيقي لجميع موظفيها،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق- ص 96

هذا التطور يُيسر التوظيف من السوق الداخلي للتوظيف و يساهم في تنظيم بعض المقابلات بين العرض و الطلب في آجال جد قصيرة.

كما تنظم أيضاً مخازن الطلبات الداخلية للتوظيف تسمح للمسير أو لوظيفة الموارد البشرية بالتعريف عن المناصب العمل الشاغرة لديها و البحث عن طريق الإنترنت عن مرشح داخلي يتوافق مع إحتياجات التوظيف الإلكتروني هو النسخة الذي يعتبر جزء من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما أنه يخص الإجراء الذي لا يمكن أن يبقى مجرد قاعدة بيانات لطلبات العمل ، بل يؤدي لإستقبال كفاءات جديدة بالمنظمة الداخلية أو الخارجية و لكن لا بد أن يساهم كنظام تسيير الموارد البشرية في تفعيل التوظيف و يعتبر تسيير الحركة الداخلية للموظفين إلكترونياً خطوة أولى للتوظيف الإلكتروني و يمكن أن يمتد من وصف المنصب إلى غاية الإختيار النهائي مروراً بعمليات فرز طلبات التوظيف، و إختبارات على الخط، كما يمثل فرصة للمنظمات التي تعاني من صعوبة تنظيم سوقها الداخلي للتوظيف نظراً لكبير حجمها، و يُمكن كل موظف من تفحص دليل الوظائف للتعرف على شروط شغل منصب ما، و معرفة البرامج التدريبية المقترحة التي تسمح له من تجميع الكفاءات اللازمة لشغل هذا المنصب<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: التوظيف الإلكتروني :

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الأنشطة الوظيفية التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة و فعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار الوظائف بالمنظمة سواء الوظيفة التسويقية أو الإنتاجية أو المالية و خاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعاً واضحاً في هيكلها التنظيمي و تستند إليها.

يعتبر التوظيف مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد فيها ألا و هو المورد البشري، و هناك مبادئ أساسية مهمة للتوظيف يمكن إنجازها بمايلي<sup>2</sup>:

–مبدأ الكفاءة: و يعني ضرورة إختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها و أكثر قدرة على القيام بها.

<sup>1</sup> المرجع السابق- ص 97

<sup>2</sup> عليان رائد محمد- أسس الإدارة المعاصرة- الطبعة الأولى- عمان- دار صفاء للنشر و التوزيع- 2007- ص 142

- مبدأ تكافؤ الفرص: و يعني إعطاء فرصة تساوي لجميع المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها.  
 -مبدأ الحياد و الموضوعية : و يعني الإبتعاد عن المحسوبية و الشخصية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها و تعيينهم، و ضرورة إتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.  
 يعتبر لجوء المنظمة للتوظيف الإلكتروني فرصة إكتشاف المترشحين للمؤسسة، فهو مجال للإتصال و التسويق لا بل جعل المترشحين أوفياء للمؤسسة، الذين يمكن أن يكونوا زبائن للمؤسسة.  
 كما وهناك ثلاثة أشكال للتوظيف الإلكتروني هي كالتالي<sup>1</sup>:

### 1-موقع ويب المؤسسة:

إنتشر إستعمال موقع المؤسسة لإعلان المناصب الشاغرة، حتى لو كان في الوقت الحالي تلجأ لهذا الأسلوب المؤسسات الكبيرة خاصة، و ميزته الأساسية هي تواضع تكلفته عكس الإعلانات المنشورة في الجرائد المكتوبة، إضافة لذلك سعر الإعلان لا يتأثر بحجمه، و لا توجد قيود فيما يخص حجم المعلومات التي يحتويها.

### 2-المواقع الحكومية:

يعتبر التوظيف الإلكتروني عن طريق المواقع الحكومية أحسن طريقة للتوظيف في حالة توظيف مترشحين أقل خبرة.

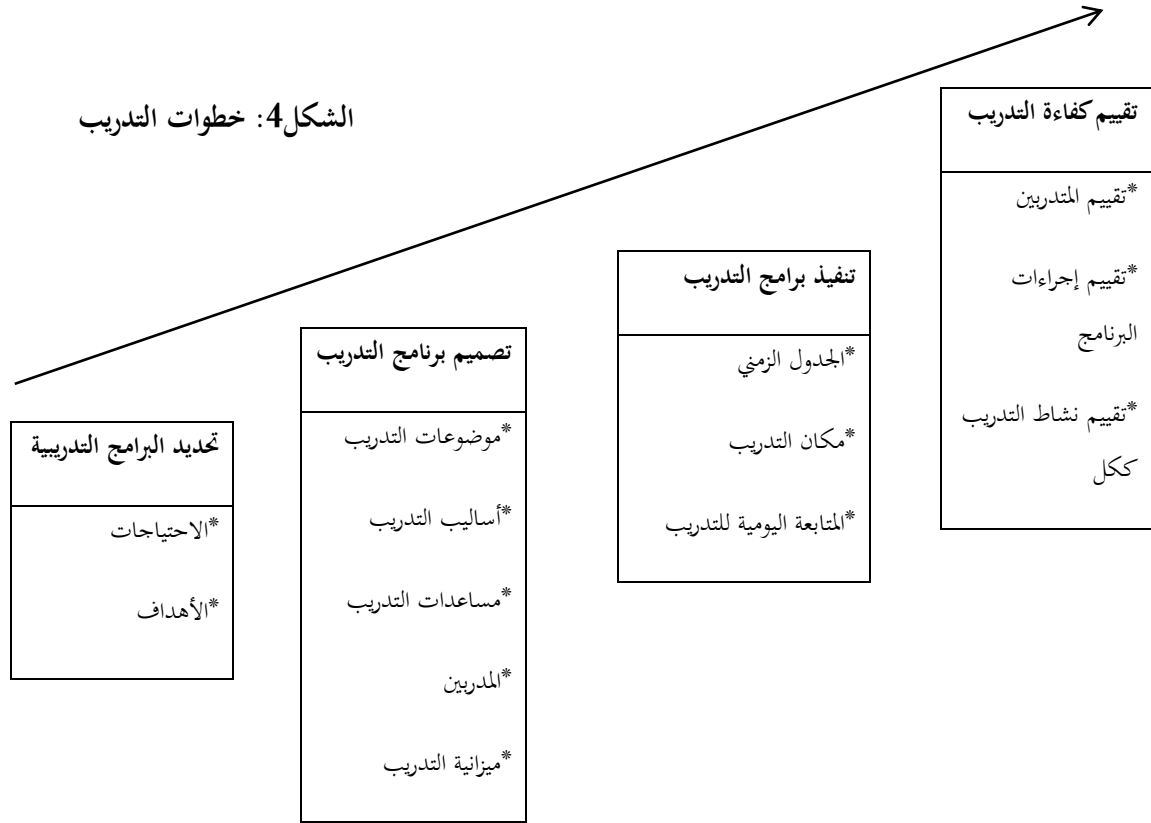
### 3-المواقع الخاصة أو المتخصصة:

العديد من المواقع الخاصة و المتخصصة في توظيف المستخدمين، و الأسعار المطلوبة لنشر إعلاناتهم عادة ما تكون متواضعة، لكن عادة ما يتمكن باحثي عمل عرض طلباتهم للعمل مجاناً و إعلاناتهم عادة ما تكون قصيرة

### ثانيا: التدريب الإلكتروني

يمكن إظهار مراحل التدريب من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> المرجع السابق- ص 143



المصدر: الموسوي س- إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها- الطبعة 1- دار مجدلاوي- 2006- ص191

#### أ- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية:

يقصد بالإحتياجات التدريبية حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين كماً و نوعاً و ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب وفقاً للمعايير و المقاييس و الأهداف و الخطط المعتمدة، و بناءً على هذا يمكن القول أن مفهوم الإحتياجات التدريبية يرتبط ببعدين زمنيين هما:

البعد الزمني الأول : يتعلق بمعالجة نواحي القصور و العجز في مستويات الأداء الحالي للمنظمة، و ينعكس في تحقيق أهداف تدريبية قصيرة الأجل لسد العجز في المعارف و المهارات، و تكوين إتجاهات إيجابية نحو المنظمة و يعدل السلوك الوظيفي<sup>1</sup>.

البعد الزمني الثاني : فيعكس الهدف الإستراتيجي للتدريب و يتعلق بحل مشكلات الفرد في المستقبل من خلال صقل مهاراته و قدراته و تعديل سلوكه و إتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب أعلى، كما يهدف هذا البعد إلى مواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية، و الظروف المحتملة في المستقبل الناتجة عن المنافسة.

<sup>1</sup> الموسوي سعيد- إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها- الطبعة 1- عمان - دار مجدلاوي- 2006- ص191

تعتبر الإحتياجات التدريبية متجددة و مستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف، و يتم تحديد إحتياجات التدريب عن طريق ما يلي:

-تحليل التنظيم : و ذلك بالإجابة عن السؤال التالي: أين تقع الحاجة للتدريب؟

-تحليل العمل : ما نوع التدريب المطلوب؟

-تحليل الفرد : من الذي يحتاج إلى التدريب؟

فالإحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات و المعارف لدى بعض الأفراد أو كلهم.

**ب- تحديد الأهداف من برنامج التدريب:**

تحديد الأهداف من برنامج التدريب يكون بشكل واضح و صحيح بحيث تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية، و تكون هذه الأهداف في حد ذاتها معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب بعد التدريب، كما تكون هذه الأهداف قابلة للقياس كمياً و نوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو جودة الأداء.

**ج- مرحلة تنفيذ التدريب:**

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة و متكاملة هي:

- تصميم البرنامج التدريبي.

- إدارة البرنامج التدريبي.

- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

تصميم البرنامج التدريبي : تصميم البرنامج التدريبي تعني عملية إنتقاء مفردات البرنامج و متابعتها و توقيتها و الأساليب التدريبية و شروط المشاركة بالبرنامج.

إدارة البرنامج التدريبي : المقصود بإدارة البرنامج التدريبي مجموعة التحضيرات و الإجراءات و الأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي، فعلى إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج، هذه أهمها:

-بالنسبة للمدرسين : التأكد على وصول دعوات الاشتراك إليهم و الموافقة من الجهات ذات العلاقة على إشتراكهم، وجود قوائم بأسمائهم و مؤهلاتهم و وظائفهم و عناوينهم، استقبالهم و تهيئة أماكن الإقامة لهم إن تطلب الأمر ذلك، تأمين وصولهم إلى مكان التدريب و عودتهم في أوقات محددة.

-بالنسبة للمدرسين : التأكد على سلامة الإتصالات بين المدرب و الجهة المنظمة للبرنامج، تهيئة وصول المدرب إلى مكان الذي سيتم فيه متابعة البرنامج التدريبي في الوقت المحدد، توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب، دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ص 192، 193

- بالنسبة للتسهيلات التدريبية : التأكد على وجود أماكن مناسبة للتدريب، وجود أجهزة صالحة للعرض، وجود المواد التدريبية المطبوعة.

- بالنسبة لإنعقاد البرنامج : التأكد من إفتتاح البرنامج في الوقت المناسب، شرح أهداف البرنامج و متطلباته للمشاركين، تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقويم، توزيع شهادات التخرج للمتدربين.

- بالنسبة لما بعد إنتهاء البرنامج : التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج، توجيه مذكرة إلى إدارة الحسابات تتضمن أسماء المتدربين و عناوينهم لصرف أجورهم.

#### د- مرحلة تقويم و متابعة فعالية التدريب:

يمكن تعريف تقويم التدريب " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، و كذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، و هناك أربعة معايير يمكن للإدارة إستخدامها في تقويم مدى فعالية البرنامج التدريبي هي:

-ردود أفعال المتدربين.

-التعلم الذي إكتسبه المتدرب.

-سلوك المتدرب في العمل.

-النتائج على مستوى المنظمة.

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن إستخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية، فيمايلي أهمها:

أ- **المحاضرة:** يتم التدريب بصفة أساسية من خلال مجموعة من المحاضرات يلقيها المدرب على المتدربين، و يسمح المدرب للمتدربين بإلقاء الأسئلة و فتح باب المناقشة لتوضيح الجوانب المختلفة لموضوع التدريب، و يمكن في هذا النوع من التدريب الإستعانة بالحالات الدراسية أو تمثيل الأدوار، و يعتبر هذا الأسلوب من أقل الأساليب تكلفة و أقلهم إستهلاكاً للوقت خاصة في حالة زيادة عدد المتدربين.

ب - **البريد الوارد :** يكون التدريب بالبريد الوارد بتزويد المتدرب بما يشبه مجموعة مذكرات و رسائل ترد إعتيادياً إلى شاغل وظيفة معينة، هذا الأسلوب يصلح لتدرب فرد على إكتساب معارف ضرورية و متنوعة لاتخاذ مختلف القرارات، و تتحدد فائدة الأسلوب بنوع سلة البريد المعدة فإذا كانت شاملة لعينة واسعة من المواقف التي سيتعرض لها المتدرب عند إشغال الوظيفة، فهي يمكن أن تكون أسلوباً فاعلاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ص 194،195

**ت - المحاكاة :** يتم تمثيل الواقع العملي حتى يمكن للفرد إكتساب المهارات الأساسية في ظروف تماثل إلى حد كبير الواقع العملي، هذا الأسلوب من التدريب يحظى حالياً بإهتمام خاص كون أكثر تمارين المحاكاة تتم بالمحاكاة حاسوبياً، أي يتم تصميم برنامج حاسوبي يحاكي الموقف و يتدرب المتدرب عليه.

**ث - الحالات العملية :** الحالات العملية وسيلة فعالة للتدريب الحديث، و تستخدم تلك الحالات لتحقيق العديد من الأهداف التدريبية منها تحسين قدرات الفرد على إتخاذ مختلف القرارات، و تشخيص و تحليل المشاكل المعقدة و المتباينة إلا أن لها عناصر مشتركة و التي لا يمكن توفير تعليمات كافية لكل الإحتمالات حولها، مما يتطلب الإجتهد في اتخاذ القرارات لمعالجتها.

**ج - تمثيل الأدوار :** يستخدم هذا الأسلوب لتنمية قدرات المشاركين في البرنامج على اتخاذ القرارات من خلال تمثيل دور معين، و يسمح هذا الأسلوب بدرجة عالية من التفاعل بين المتدربين، فمن الممكن إستخدام هذا الأسلوب لإكساب المشاركين مهارات و إستجابات سلوكية معقدة، أو إجراء مقابلات مع العملاء أو إعداداً مسبقاً و تحديداً جيداً للأدوار و السيناريوهات البديلة لكل دور.

**ح - تدريب الحساسية :** هو بالأساس وسيلة تطوير و تدريب بهدف إكساب المشاركين إتجاهات و قيم جديدة و تعديل سلوكهم، فهو إذا وسيلة لمساعدة المشاركين بإحداث تغيير جذري في إتجاهاتهم ذات الصلة بالعمل.

مثل هذا التغيير يتم من خلال جلسات إرشاد جماعي مطولة و بإشراف مختص، تماماً كجلسات التحليل النفسي و لكن الفرق للعاملين و ليس لفرد واحد، و لقضايا مركزة على سلوك ينعكس على العمل، و ليس مجرد علاج مشاكل نفسية.

تستخدم المنظمات تدريب الحساسية إذا إحتاجت تغيير إتجاهات العاملين نحو العمل، الإبداع، التعاون، العلاقات ببعضهم البعض... الخ، و هذه غالباً ما تكون مهمة لقيادات عليا و لعناصر شغل مواقع مسؤولية و تأثير، فقد يتبين بأن الأهداف و القيم الشخصية للعاملين مغايرة للأهداف التي تحتاجها المنظمة، و أنها في حالة صراع فيما بينها يعرقل تعاونها.

يعتبر التدريب الإلكتروني أكثر تقبلاً من المتدربين مقارنة من الأسلوب التقليدي في التدريب فهو برنامج خاص بتطوير الكفاءات بالتنسيق مع أهداف المنظمة، كما يتطلب التدريب الإلكتروني إستخدام الإنترنت لإنجاز التدريب المهني و تحديث التدريب المستمر، غاية التدريب الإلكتروني هو التدريب الفردي أو الجماعي المرن على حسب متطلبات المنظمة، و بهذا الإستغلال الناجح لهذه الأداة الجديدة يفرض رؤية واضحة لإستراتيجية المنظمة و تطوير تنظيمها، هذه الأداة تتطلب تجديد في محتوى البرامج التدريبية لتكون متناسقة مع إحتياجات السوق و قدرات المستخدم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص 195، 196

و يمكن تعريف التدريب الإلكتروني من خلال الآتي:

### التعريف الأول :

"هو تقديم البرامج التدريبية و التعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدججة و شبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن و بإعتماد مبدأ التدرّب الذاتي أو التدرّب بمساعدة مدرب"

### التعريف الثاني:

"التدريب الإلكتروني يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي و شبكاته و وسائطه المتعددة، التي تُمكن المتدرّب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، و ذلك في أقصر وقت ممكن، و أقل جهد مبدول، و بأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان و الزمان"

كما يعتبر التدرّب عن بعد أحد أنواع التدرّب الإلكتروني و هو عبارة عن العملية التدريبية التي يكون فيها المتدرّب مفصّلاً أو بعيداً عن المدرّب بمسافة جغرافية يتم عادة سدها باستخدام وسائل الإتصال الحديثة، كما تمكن المتدرّب من التحصيل العلمي و الإستفادة من العملية التدريبية بكافة جوانبها دون الإنتقال إلى موقع التدرّب و يمكن المدرّبين من إيصال المعلومات و التفاعل مع المتدرّبين دون الانتقال إليهم كما أنه يسمح للمتدرّب أن يختار برنامجه التدريبي بما يتفق مع ظروف عمله و التدرّب المناسب و المتاح لديه للتدريب دون الحاجة إلى الإنقطاع عن العمل أو التخلي عن الإرتباطات الاجتماعية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: العمل الإلكتروني

#### 1 : تعريف العمل الإلكتروني

التعريف الأول: " نوعية الأعمال التي تتم باستخدام تقنية المعلومات و الإتصالات و ما نتج عنها من ممارسة للعمل و سهولة في تنفيذه بدون ضرورة للتواجد الفعلي بين طرفي العمل".

التعريف الثاني: "العمل الإلكتروني هو العمل الذي يتم إنجازه بموجب عقد عمل، بانتظام عن بعد عن محيط العمل و الفريق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات".

و يمكن تقسيم العاملون عن بعد إلى فئتين:

-العاملون عن بعد في المنزل: تضم هذه الفئة العاملون عن بعد الذين يقضون في منازلهم كل ساعات العمل تقريباً يؤدون أعمالهم، و قد يقوم هؤلاء بزيارة المكتب لعقد الإجتماعات أو لتسلم بعض المواد من وقت لآخر، و يقع ضمن هذه الفئة مبرمجو الحاسب الآلي، و موظف المبيعات الذي يستقبل طلبات الشراء عبر الهاتف، و مدخلوا البيانات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مركز التدريب الإلكتروني - مفهوم التدريب الإلكتروني - متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.elearning.edu.sa>

<sup>2</sup> عليان رائد محمد - مرجع سبق ذكره- ص 159

-العاملون عن بعد الرحل أو المتنقلون: الذين يقضون أغلب وقتهم خارج المكاتب، إما ينتقلون من مكان إلى آخر أو يعملون في مواقع العملاء و هؤلاء في الغالب هم : مندوبي المبيعات، مهندساو الصيانة، و المستشارون.

## 2: فوائد و معوقات العمل الإلكتروني:

تهتم المنظمات بالعمل الإلكتروني لما له من فوائد و مميزات إيجابية هامة و جديدة للأفراد و لأصحاب العمل و للمجتمع عموما و هي كالتالي :

- انخفاض الجهود و المصاريف الناتجة عن متابعة الموظفين بحضورهم و غيابهم.
- انخفاض تكلفة الإستئجار و الحرية في إختيار موقع المكاتب حيث لا حاجة لتوفر مكاتب لكل الموظفين.
- يمكن الإستعانة بخبرات عديدة و من مناطق مختلفة قريبة و بعيدة بأقل التكاليف حيث يتم تقديم الخدمة بدون الحضور و التواجد الجسدي.
- إرتفاع مستوى الجودة لأن أغلب الأعمال التي تنفذ من خلال هذه الوسائل التقنية، يمكن مراجعتها و تحسينها و رفضها و التعديل فيها بأسهل و أقل التكاليف.
- توفير فرص العمل لفئات من المجتمع لم تكن تتاح لها فرصة الإشتراك في العمل.
- وجود مجتمع يعمل جميع أفرادة سيزيد في إنتاجه و دخله القومي، مما يضيف إلى الناتج العام، و يزيد في دخل الأفراد.
- كما يواجه العمل الإلكتروني بعض المعوقات التي تحد من الإستفادة منه، و ككل تغيير فسيواجهه بالرفض لدى المؤسسة البيروقراطية و الذهنيات الكلاسيكية للمسير و العامل في نفس الوقت، و تطرح التجارب الميدانية مشاكل عدة قانونية في الإطار القانوني للعامل و عملية في كيفية تحديد الأجرة و التأمين على العامل و حق الملكية الفكرية و حقه في العمل لصالح مؤسسات أخرى في نفس الوقت، هذا دون نسيان المشاكل النفسية لهذا و فقدان جو العمل و الجماعة في العمل. فهو لا يقدم الإشباع النفسي و الذي يحتاجه الكثيرون من العاملين بالشعور للإنتماء إلى فريق عمل أدى هذا التطور في إستغلال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات للعمل عن بعد إلى ظهور مجموعة جديدة من العاملين يقضون معظم وقتهم بالعمل بعيداً عن مراكز القرار، و هم مسيرون عن بعد و لديهم ساعات عمل مرنة، فرض هذا تواجد نوع جديد من المسيرين لتوجيههم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق- ص ص 159،160

هذه التغيرات في تسيير الموظفين ليس من السهل إنجازها لهؤلاء المسيرين الذين اعتادوا على تواجد الموظفين بالقرب منهم، تسيير الموظفين عن بعد أمر مشوش و البعد الفيزيائي يعقد الرقابة على الأداء و الكفاءة فيتوجب بذلك على المسير الإلكتروني مراقبة كيفية أداء هؤلاء الموظفين لمهامهم من خلال: الحضور الإلكتروني، إنجاز الأعمال بالأهداف (حجم الأعمال المنجزة، وقت إنجازها، جودتها..)، و معايير تقييم الأداء.

يُدعى أنه كلما زادت المسافة لا بد من إتصال أكبر، و هذا يتوقف على ما يرى من وراء البعد حيث بعض المسيرين يتواجدون في مكاتبهم بالقرب من موظفيهم إلا أن الإتصال مادي فقط، و تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات تساعدهم على البقاء على إتصال من خلال إستغلال أدواتها هؤلاء المسيرين الإلكترونيين يكثر من اللقاءات من خلال عقد الإجتماعات، الإتصالات الإلكترونية في إطار الأهداف التنظيمية لإخفاء عجزهم على التسيير فهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات كعامل وحيد لتبادل المعلومات و ليس كعامل حقيقي للإتصال<sup>1</sup>.

#### رابعا: آثار التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

إن المتضرر الأول قبل أن يكون المستفيد هو العامل فلم تنحصر آثار تكنولوجيا المعلومات في تغيير وسائل و طرق الإنتاج بل تعددت إلى التأثير على الفرد العامل في المؤسسة تأثيرات تتراوح بين الإيجابية و السلبية بين تجنيبه الأعمال المتعبة و المملة و طرده من العمل كما تمكنت من تغيير طريقة تسييره بإحداث وسائل حديثة للتكوين و فلسفة جديدة لتسيير الموارد البشرية فأحدثت بذلك ثورة حقيقية في حيات العامل.

#### • آثار تكنولوجيا المعلومات على التوظيف:

سواء كان التوظيف داخليا كحالة عرض المناصب الشاغرة على المستخدمين إذا توفرت فيهم الكفاءة المطلوبة، أو خارجيا عند لجوء المؤسسة إلى سوق العمل فإن هذه التكنولوجيا تلعب دورا معتبرا إذ تقف إلى جانب المسير و تساعده في إنتقاء العناصر المؤهلة لذلك بالرجوع إلى قاعدة المعطيات المتوفرة بالمؤسسة، كما تساعده في مختلف مراحل عملية التوظيف الخارجي و إجراء الإختبارات للمرشحين،<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص 160

<sup>2</sup> بوتين محمد- آثار تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات و الأداء واقع المؤسسة الجزائرية- موقع sarambit

و لتبيين هذا الدور يكفي تصور الطريقة التقليدية المتبعة في عروض العمل المتمثلة في نشر الإعلان في الجرائد و المجالات و مكاتب اليد العاملة ثم تلقي الرغبات بنفس طريقة و هي طريقة أصبحت غير عملية تماما يكفي لكل ذلك نشر الإعلان في الشبكة Internet و الشبكة المحلية في لحظات وتلقي الرغبات في اللحظات الموالية سواء كان ذلك في مختلف أنحاء الوطن أو خارجه.

### • آثار تكنولوجيا المعلومات على التكوين:

تعتبر اليد العاملة أكبر عناصر الإنتاج تكلفة سواء كان ذلك من حيث كتلة الأجور أو من حيث مصاريف التكوين و الرسكلة المستمرة للعمال لقد لوحظ فيما يخص مصاريف التكوين أنها تمثل 10% من الكتلة الاجرية و 2% من رقم الأعمال بالإضافة إلى العدد الضخم من الساعات المخصصة لذلك. وإذا كانت التكنولوجيا تتطلب تكوين مستمر للعمال لمواصلة الركب فهي في نفس الوقت قد أتت بحلول كالتعليم عن بعد بواسطة الحاسوب و الشبكات كإمكانية حضور الدروس في أماكن العمل وإمكانية استعمال نظم خبيرة دون اللجوء إلى الإنسان المكون الخبير.

### • آثار تكنولوجيا المعلومات على العامل:

لاشك أن لهذه التكنولوجيا أثر سلبية و إيجابية على العامل و منصب العمل من حيث الأثر السلبية، أثبتت الدراسة إن زيادة قدرة المعالجة بـ 10% فقط لدى الحاسوب تقضي على 1.8% من مناصب العمل في المكاتب و 1.2% من مناصب الإطارات، كما يقضي إدخال الرجل الآلي في صناعة السيارات على مناصب العمل بنسبة 27 إلى 37% و سيقضي هذا الرجل في الصناعة نفسها على 500 ألف منصب عمل.

من جهة أخرى تقف التكنولوجيا إلى جانب العامل وتساعد في عملية المراقبة فاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في حين باستعماله لبرمجيات وشبكات، كما تقف إلى جانب المسير في عملية الإشراف المباشر على مرؤوسيه في أماكن عملهم، إيجابيات ملموسة لكن هذا يتطلب توفر مؤهلات جديدة متجددة لدى العامل،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق

بالإضافة إلى شعوره بالإحباط نتيجة المراقبة التي يخضع لها وسيطرة التكنولوجيا عليه، فالإرهاق و الملل و انخفاض معدل الرؤية و التفكير لديه وعدم قدرته أحيانا على مواجهة المشاكل الجديدة المفاجئة.

أما من حيث الإيجابيات فيلاحظ أن استعمال هذه التكنولوجيا أدى إلى ظهور تخصصات جديدة مما أدى إلى خلق مناصب جديدة كمناصب العمل عن بعد، حيث يبقى العامل في بيته أو في أي مكان آخر، بعيدا عن المؤسسة وورشها ومكاتبها وذلك بتزويده بما يحتاجه من الوسائل المساعدة" الهاتف، الفاكس، شبكات... " اللازمة للقيام بوظيفته .

إن العمل عن بعد نتج عنه عمال رحل، وهو تغيير جذري في علاقات العمل وككل تغيير فسيواجه بالرفض لدى المؤسسة البيروقراطية و الدهنيات الكلاسيكية للمسير و العامل في نفس الوقت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق

## الخلاصة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية نمط جديد من الفكر و الممارسة الإدارية تتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، و تطبق آلياته الفاعلة و تستثمر تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في أداء وظائفها، فإدارة للموارد البشرية تقوم على الإستيعاب و الإستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات لإحداث التفاعل مع مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية تحت قيد الوقت و المكان.

تتمثل المتطلبات المادية لإدارة الموارد البشرية في نظام معلومات الموارد البشرية الذي له دور في معالجة بيانات الموارد البشرية و تحويلها لمعلومات تدعم عملية صناعة القرار، حيث تستطيع المنظمات من تجاوز الصعوبات و المعوقات الداخلية و الخارجية و ذلك بفعل المهارات الإبتكارية للموارد البشرية التي بحوزتها و التي تستطيع أن تكسبها من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها لمعرفة كيفية مسايرة التطبيقات التكنولوجية من توظيف إلكتروني و تدريب إلكتروني و عمل الإلكتروني لذا فهي تسعى جاهدة لإكتشاف مهاراتها و الإستثمار فيها و المحافظة عليها لإكتساب قدرات تنافسية من جهة و الإستمرارية من جهة ثانية.

**تمهيد:**

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية و التقنية، و إدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، بهدف إستكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الإتصالات و تجهيزات الحاسوب و قواعد المعلومات في المؤسسات، و إنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، و تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن و المؤسسات الأخرى، و توظيف تقنيات المعلومات، بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات، و تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها العام في تنمية المؤسسات بمختلف أنواعها و الخاص بتنمية إدارة الموارد البشرية لهذه المؤسسات.

و تدعيما لما تم عرضه في الفصلين السابقين، سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر و تأثيرها على إدارة الموارد البشرية ، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** المؤسسة الأم "إتصالات الجزائر" و المديرية العملياتية للإتصالات بولاية تيسمسيلت

**المبحث الثاني:** شبكة المعلوماتية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال للمديرية العملياتية للإتصالات لولاية تيسمسيلت

المبحث الأول: المؤسسة الأم إتصالات الجزائر و المديرية العمالية للإتصالات بولاية تيسمسيلت سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر، و كذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم إتصالات الجزائر

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

أولا - تاريخ إتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و إستغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، و ثانيهما بالإتصالات ممثلة في " إتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة و إستغلال شبكة للهاتف النقال، و إستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في 2003 م، و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 م، و بالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، و ذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا - ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن إستقلالية قطاع البريد و المواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الإتصالات في الجزائر،<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة: <http://www.algeriatelecom.dz> - تاريخ الإطلاع 2015/03/22 - ص1

إذ و بعد هذا القرار أصبحت إتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال إجتماعي تنشط في مجال الإتصالات.

فبعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الإتصال تبعت القرار 200/03، أضحت إتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م.

01 جانفي 2003 م، كانت الانطلاقة الرسمية لجمع إتصالات الجزائر، حيث كان على إتصالات الجزائر و إدارتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشاورها الذي بدأت منه الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، و مجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى، و الأجر خاصة مع فتح سوق الإتصالات على المنافسة<sup>1</sup>

### ثالثا- تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر:

إتصالات الجزائر هي شركة عمومية إقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، و برأسمال عمومي قدر بـ: 50.000.000.000 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100% ، و مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م تحت رقم 02B 0018083 الكائن مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "مسعود شتيح" الرئيس المدير العام، من جهة و فيدرالية البريد و المواصلات التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام السيد "محمد تشولاق" من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الإتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت و البيانات لزيائن القطاعين المتري و الأعمال، مصممة لإبتكار سياسات و إستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 3/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الإقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01م، و ذلك بإعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام و الإتصالات: المر دودية - الفعالية - جودة الخدم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق - ص1

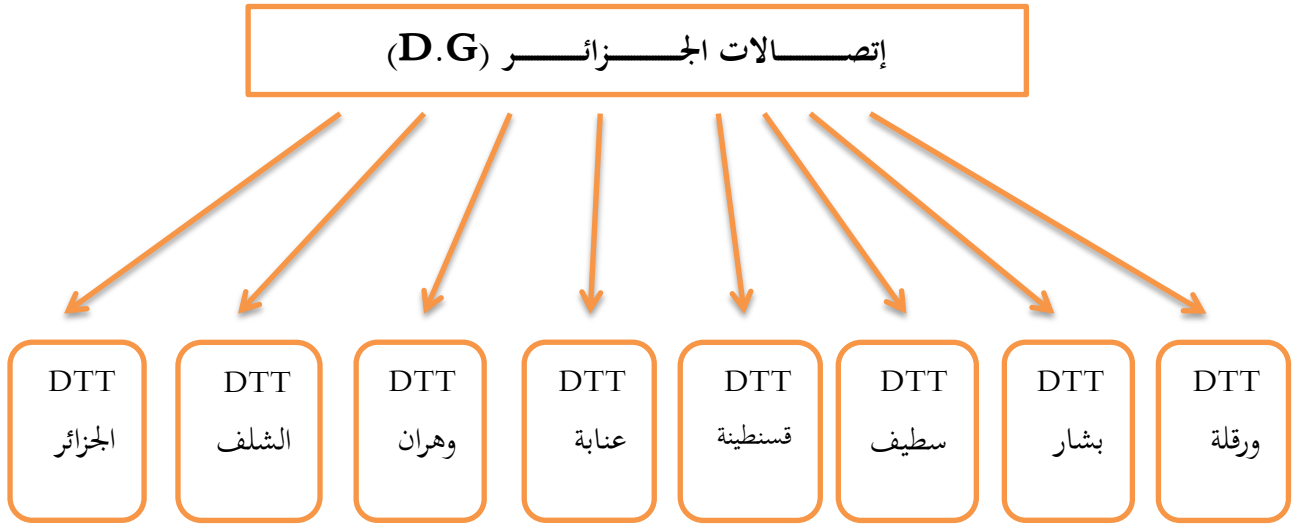
<sup>2</sup> جريدة إتصالات الجزائر - سبتمبر 2003 - ص6

رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني و إقتصادي و إجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و إتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الإنترنت.

لها مواقع متعددة و وحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية، و هي:

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة. و هذا ما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل 5: المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)



المصدر: من إعداد الطالبة بالرجوع إلى الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

## 2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة <http://www.algeriatelecom.dz> - تاريخ الإطلاع 2015/03/22

وستتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي :

**1-الرئيس المدير العام (PDG):** هو رئيس مجلس الإدارة، و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، و من مهامه السهر على مايلي:

- الحفاظ على الحصة في السوق، و تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، و كذلك المحافظة على السير الحسن و العادي في المؤسسة.

**2- مدير المشروع (IDT) :** و يقوم بالمهام التالية :

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، و التنسيق ما بين المديرين عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات.

**3- المفتشية العامة :** و هي تحت الرقابة المباشرة للمدير، و هي مكلفة بـ:

- قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، و القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.

-تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، و تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

**4-المفتشية المركزية:** و من مهامها مايلي:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام و مصالح الشركة، و رقابة الأهداف المسطرة و إحترام مواعيدها.
- تشخيص و تحليل أي خلل في الشركة، و تقييم نوعية الخدمة للزبون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق

**5- مديرية الوسائل العامة اليومية : مكلفة بـ:**

-المشاركة في إعداد المخططات السنوية لشركة.

-تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، إستقبال المراجع، تأدية الخدمات و إرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.  
و تتكون من أربع مديرين، هم على التوالي : مدير التسيير التجاري و النوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات و البرمجة.

**6- مديرية تجهيزات الربط :** و هي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب... إلخ.

**7-مديرية التراسل:** مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة و الزبائن.

**8-مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات :** و هي مكلفة بـ:

-المشاركة في إعداد المخططات السنوية و لعدة سنوات أخرى.

-مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها.  
-تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

**9- مديرية مشروع موارد الحاسوب:** و هي مكلفة بـ:

-تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.

-متابعة مخططات الاستثمارات.

-تخطيط، تصميم و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي و التسيير.

**10-مديرية الطاقة والبيئة :** و هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

**11-مديرية الموارد البشرية :** و هي مكلفة بالمهام التالية:

-تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات و إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق

-المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات.  
-إنشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي، و تسيير أنظمة المكافآت التحفيزات.

### 12-مديرية الإدارة العامة والإمدادات : و تقوم بـ:

-معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.  
-المحافظة على هيكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.  
-تسيير و حماية الذمم المالية، و إعادة تسجيل عقود الملكية و إعادة الملفات العقارية.  
-تهيئة المراكز و تسيير المراكز التابعة، و تنشيط التسيير الإداري بإستنتاج و فحص الصفقات.

### 13-مديرية المالية والمحاسبة: و هي مكلفة بـ:

-تقديم المساعدة للهيكل العملية و تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.  
-تسيير الميزانية و الجباية، و إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

### 14-الثلاث الخطوط المباشرة: و هي على التوالي :

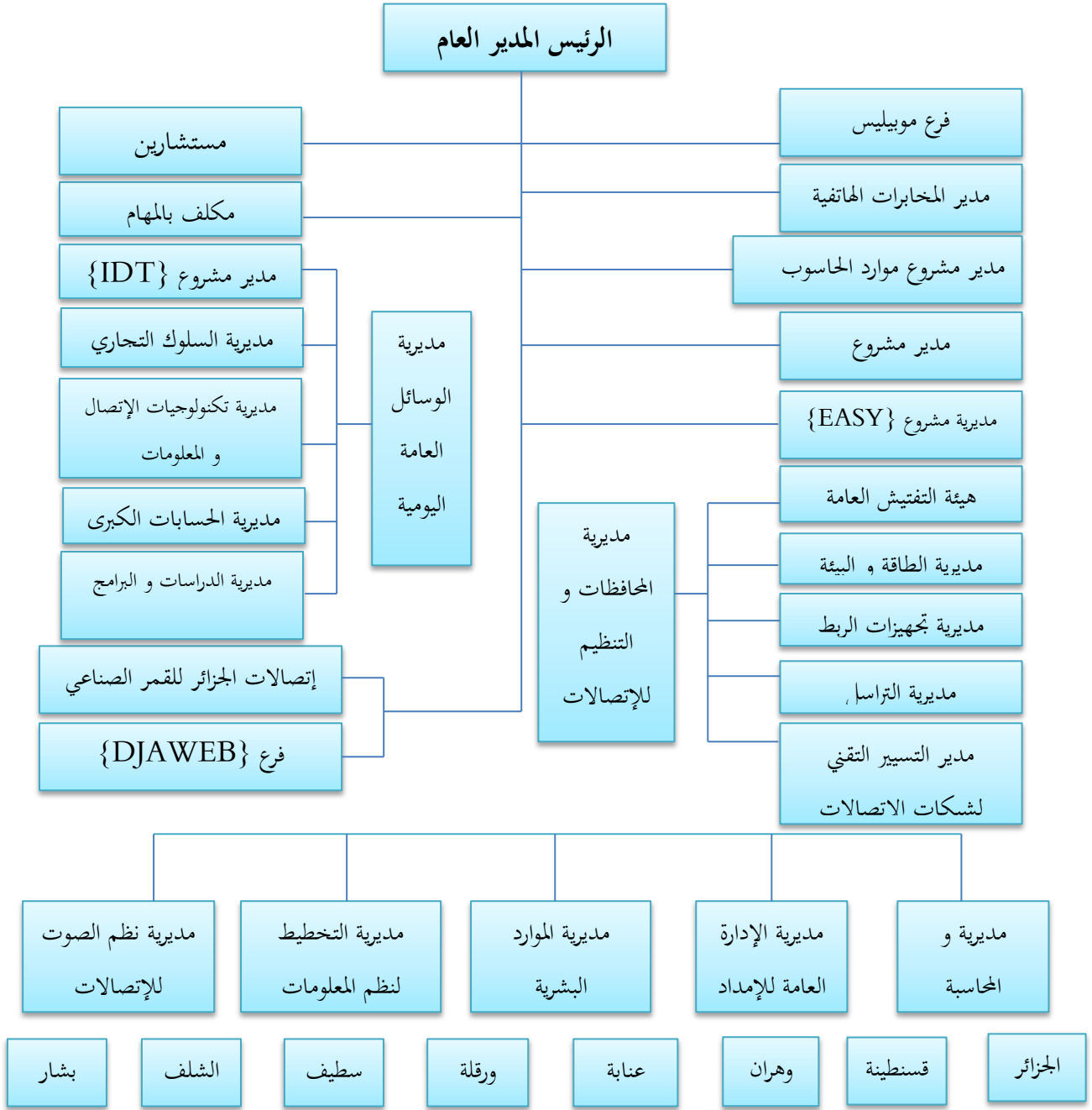
- 1- خط موبيليس: و هو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis.
- 2- خط إتصالات الجزائر للقمر الصناعي: و هو الخط المباشر لإتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.
- 3-خط جواب (DJAWEB): و هو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الإنترنت لشركة إتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للإتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية، و كل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على وحدة عمليات للإتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، و كل وحدة عملية للإتصال تشرف على الوكالات التجارية للإتصالات (Actel)، و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية<sup>1</sup>.

و يلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

<sup>1</sup> - المرجع السابق

الشكل 6 : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



50 وحدة عملياتية لإتصالات { 47 وحدة عملياتية للإتصالات ولائية + 03 وحدات عملياتية للإتصالات بولاية الجزائر }

المصدر : <http://www.algeriatelecom.dz> ، تاريخ الإطلاع : 2014/03/22

**3- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:**

- دخلت مؤسسة إتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بغية تحقيق الأهداف التالية :
- 1- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الإتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
  - 2- الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة، و التشكيلة المقدمة و جعلها أكثر منافسة في خدمات الإتصال.
  - 3- تنمية و تطوير شبكة وطنية للإتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
  - 4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
  - 5- تطوير الخدمات الجديدة (البيع و الشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، و كذلك تطوير مراكز المعلومات و التوجيه.
  - 6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، و التي تسمح بنقل و تبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية و المسموعة... إلخ.
  - 7- العمل على كسب سمعة حسنة و المحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية و التصرفات السلبية<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت****1- نشأة المديرية العملية للإتصالات بالولاية و هيكلها التنظيمي****أولا - نشأة المديرية:**

وفق قرار المديرية العامة رقم 15/02 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة لإتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للإتصالات بولاية تيسمسيلت، و كانت الإنطلاقة الرسمية لهذه المديرية سنة 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر و إتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، و قد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للإتصالات إلى غاية أبريل 2011، أين تم تغيير الإسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية<sup>2</sup>.

**ثانيا - الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة:**<sup>1</sup> المرجع السابق - ص ص 7،6<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة- مرجع سبق ذكره

ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملياتي إتمدت المؤسسة على أهداف بغية التطور التقني و تنافسية السوق، و نظرا للإختلاف المطروح حول إنفصال الوظائف إنبثق هيكل المديرية العملياتي، و تنظيم المديرية العملياتي للإتصالات مصادق عليه من طرف القرار رقم 252 في 27 مارس 2011 وفق التعليمات التالية<sup>1</sup> :

- إدارة الموارد البشرية و الوسائل.

-الإدارة التجارية.

-الإدارة التقنية.

- إدارة المالية و المحاسبة.

#### ثانيا: مهامها

في إطار نشاطها، تتكفل المديرية العملياة بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، و هي تنشط في سوق الهاتف الثابت، و الحلول الشبكية لتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص؛ حيث تعد هذه المديرية الأساس في قطاع الإتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت،.....الخ. و ذلك بغية رفع تحديات معقدة و متعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من إطارات و مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الإتصالات.

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الإتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للزيائن و ذلك عن طريق ما يلي:

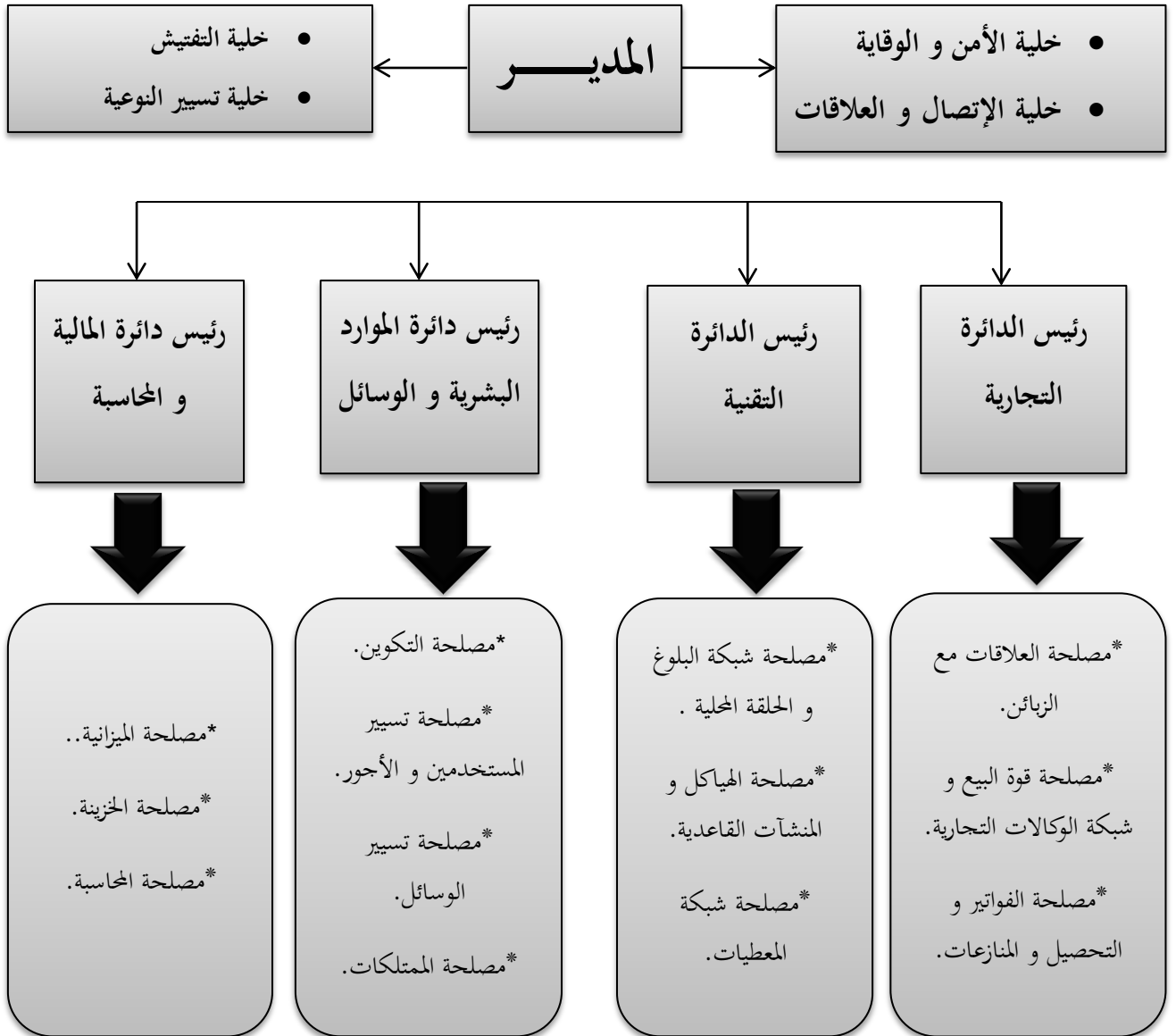
<sup>1</sup> تعليمة مصلحية - صادرة بتاريخ 2011/05/01 - متعلقة بمهام و مسؤوليات الهياكل الإقليمية لإتصالات الجزائر.

\*كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، و معلومات خاصة به؛ عنوانه،....الخ.

\*إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية و الوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).

\*السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

الشكل 7: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال تعليمة مصلحة عن المديرية المركزية للموارد البشرية متعلقة بالمهام و المسؤوليات للهياكل الإقليمية لإتصالات الجزائر

## 2- إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية للإتصالات بولاية تيسمسيلت

إن إدارة الموارد البشرية تشغل 310 عاملا يقسمون إلى ثلاث فئات و هي<sup>1</sup>:

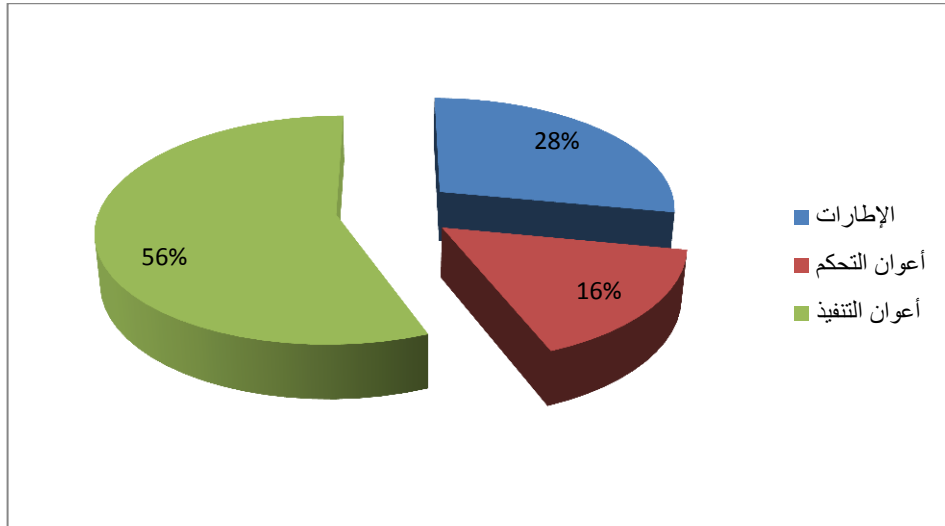
إطارات، أعوان التحكم ، و أعوان التنفيذ و هم موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول 4 : عدد و توزيع الموارد البشرية في المديرية العملية للإتصالات بتيسمسيلت

المستوى	العدد	النسبة %
الإطارات	86	28 %
أعوان التحكم	51	16 %
أعوان التنفيذ	173	56 %
المجموع	310	100 %

المصدر : مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بتيسمسيلت

الشكل 8 : التمثيل النسبي لفئات المستخدمين بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن الفئة الأكبر هي من العمال هي فئة أعوان التنفيذ الذي يقدر بنسبة 56 % و تليها فئة الإطارات بنسبة 18 % و أخيرا فئة أعوان التحكم بنسبة 13 % .

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بتيسمسيلت

و تدرج تحت دائرة الموارد البشرية المصالح التالية<sup>1</sup>:

- **مصلحة التكوين:** و تتمثل مسؤولياتها في:
  - \* تنظيم إحتياجات التكوين.
  - \* إعداد مخطط للتكوين.
  - \* متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
  - \* المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة.
  - \* القيام بتقييم ميزانية التكوين و العمل على تنفيذها.
- **مصلحة تسيير المستخدمين و الأجور:** و تتمثل مهامها في النقاط التالية:
  - \* التسيير الإداري للمستخدمين و متابعة أجورهم.
  - \* تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.
  - \* العمل على فض النزاعات و الأخطاء.
- **مصلحة الوسائل:** و مسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون و عملية التوزيع .
- **مصلحة الممتلكات:** و مسؤوليتها الأساسية هي عملية جرد للوسائل و المعدات و المركبات و المحافظة على الممتلكات.

<sup>1</sup> المرجع السابق

المبحث الثاني: شبكة المعلوماتية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال للمديرية العملياتية للإتصالات لولاية تيسمسيلت

المطلب الأول: شبكة المعلوماتية

أولا - تعريفها و نشأتها:

هي شبكة إنترنت محلية تربط المديرية العملياتية للإتصالات مع مختلف وحداتها التجارية و التقنية (وكالات تجارية، مراكز الإنتاج، أقسام تجارية، أقسام تقنية)، وهذه الشبكة مبروطة بموجة routeur على مستوى المديرية الإقليمية، حيث ترتبط هذه الأخيرة بالخادم المركزي على مستوى المديرية العامة. وقد بدأ العمل بها في بداية 2004 م، أين بدأت عملية التسيير المعلوماتي للزبائن على مستوى الوكالات التجارية و مراكز الإنتاج للإتصالات، ثم بدأت المديرية في توسيع الشبكة لتشمل مقر المديرية، وجميع الأقسام التجارية و التقنية<sup>1</sup>.

ثانيا - مكونات و وسائل الربط:

تتكون الشبكة الخاصة بالمديرية العملياتية و وحداتها من عدة تجهيزات، و هي:

1- أجهزة الحاسوب من Siemens computers-pentium4.

2- المحولات Switch

3- الموجه Router

4- مودم من نوع SAGEM للربط بشبكة الإنترنت.

5- بطاقة الشبكة أو ما يسمى كروت الشبكات، وهي مدمجة مع جهاز الحاسوب.

6- كابل ألياف بصرية للربط بين الوحدات.

7- كابل الزوج الملتوي أو المجدول غير معزول UTP و هو يتكون من 08 نواقل منفصلة و معزولة

مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات Connecteur RJ45 لربط أجهزة الحاسوب بالمحولات.

8- طابعة الشبكات.

9- نظام استغلال.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة- مرجع سبق ذكره

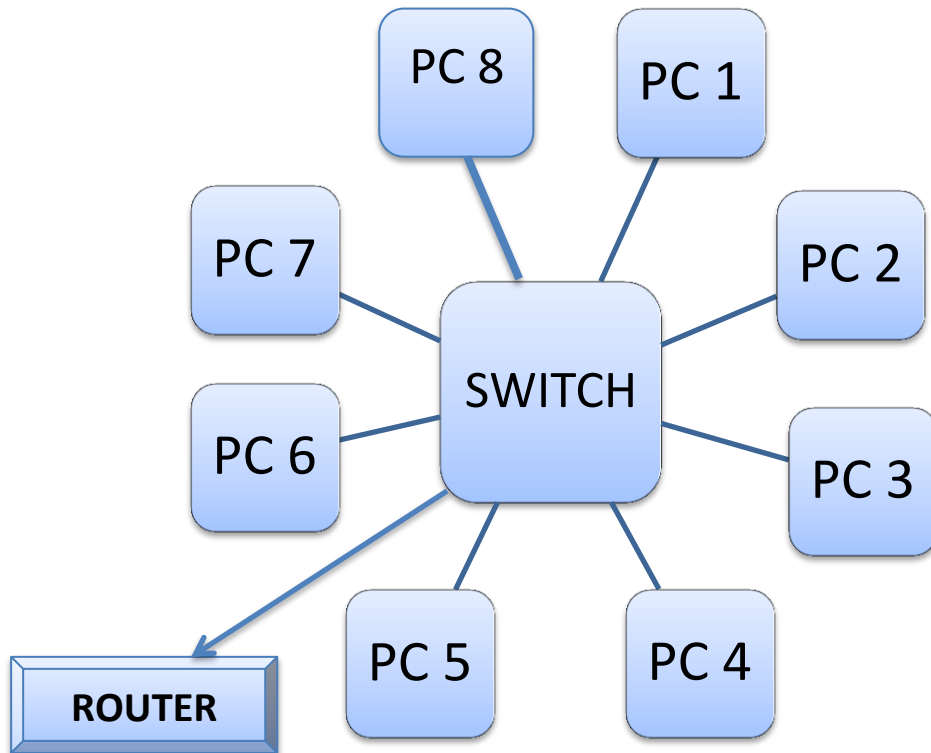
ثالثا - شبكات الإنترنت و الشكل الهندسي لها:

إن الشبكات (انترانت، إنترنت) كجزء من تكنولوجيات الاتصالات الحديثة هي عامل مهم يساهم في الرفع من الكفاءة و المهارة لدى الموارد البشرية في المؤسسة، فقد ساهمت و ساعدت استخدامات هذه الشبكات كالتعلم و التدريب عن بعد، و التسيير الالكتروني للوثائق، العمل عن بعد... في انتهاج المؤسسة إلى الاستغلال العقلاني للموارد و التقليل من التكاليف الناجمة عن شرائها و متابعة الأثر البيئي لها.

إن الشكل الهندسي المعمول به في المديرية العملياتية هو الشكل النجمي (STAR) بحيث يرتبط كل حاسوب بالمحمول المركزي (SWITCH) للمديرية و نفس التصميم يطبق على باقي الوحدات التابعة لها.

و يمكن أن نوضح بشكل تفصيلي تصميم للشبكة المحلية و الواسعة و المعمول بها وفق الشكل التالي:<sup>1</sup>

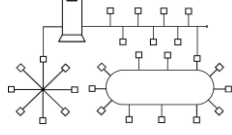
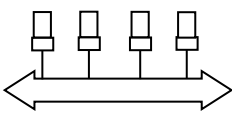
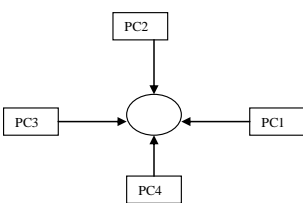

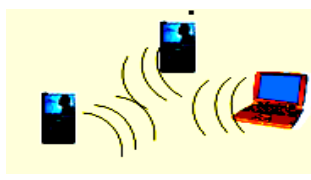
الشكل 9: هيكل شبكة المعلومات النجمية بالمديرية العملية



<sup>1</sup> المرجع السابق


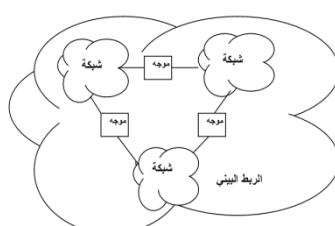
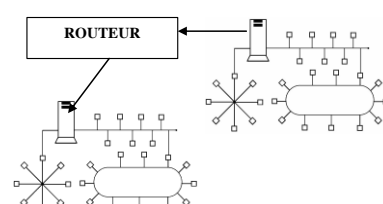
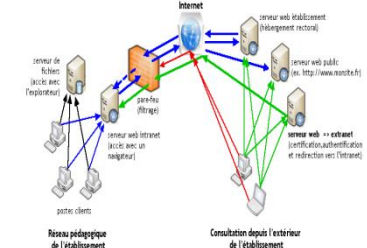
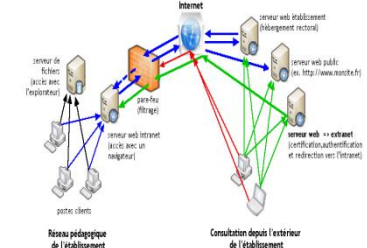
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

جدول 5: الشبكات المحلية

الشبكة المحلية			
العيوب	المزايا	الشكل الهندسي	اسم الشبكة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمتد هذه الشبكة إلى مسافة أقل من 10 كيلومتر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرعة تراسل عالية</li> <li>• سهولة الاتصال و تبادل البيانات بين مستخدمي الشركة</li> </ul>		شبكة محلية LAN
تصنيفات الشبكة المحلية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توقف الشبكة عن العمل في حال قطع السلك أو انفصاله في أحد أطرافه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإشارات ترسل في جميع الاتجاهات بداخل الشبكة.</li> <li>• الشبكة لا تعتمد على حاسوب مركزي.</li> <li>• تطبيق برامج بسيطة تحدد من يستلم الإشارة</li> </ul>		الشبكة الخطية BUS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توقف الشبكة عن العمل بسبب عطل أحد الأجهزة.</li> <li>• إيقاف عملها أثناء عملية توسيعها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البيانات تنتقل من موقع إلى الموقع الموالي.</li> <li>• الشبكة لا تعتمد على حاسوب مركزي.</li> <li>• البيانات تنقل في قناة واحدة فقط و سهولة التعامل معها</li> </ul>		الشبكة الدائرية أو الحلقية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة هذا النوع من التصاميم تعتبر مرتفعة خاصة في حالة كبر الشبكة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحتوي على وحدة تحكم مركزية تتحكم في جميع أفرع الشبكة</li> </ul>		الشبكة الهرمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الشبكة اللاسلكية ضعيفة من الناحية الأمنية و يمكن اختراقها وتعرضها للتشويش</li> <li>• تتأثر بالطقس حيث يؤثر على تنقل الشبكات</li> <li>• لها العديد من التأثيرات السلبية على صحة الإنسان و الحيوان و البيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير درجة من الحرية في التنقل</li> <li>• توفير الأسلاك و تسهيل عملية توصيل الأجهزة المختلفة.</li> <li>• اتساع منطقة التغطية</li> </ul>		الشبكة اللاسلكية WI-FI

المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة

جدول 6 : الشبكات الواسعة

الشبكة الواسعة		الشكل الهندسي	اسم الشبكة
المزايا	العيوب		الشبكات الواسعة WAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تعتمد على قنوات اتصال لاسلكية و غير محدودة النطاق كالأقمار الصناعية و الموجات القصيرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● لا يوجد سلطة وحيدة تتحكم بالشبكة.</li> <li>● أمن الشبكة</li> </ul>		
المزايا	العيوب		الشبكة الواسعة عن طريق موجه routeur
<ul style="list-style-type: none"> <li>● يربط بين مجموعة من الشبكات المحلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ثقل الشبكة عند استعمال عدة موجهات.</li> </ul>		
المزايا	العيوب		شبكة الانترنت
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الدخول برقم سري للمستخدمين فقط</li> <li>● تحسين الاتصالات الداخلي في المؤسسة.</li> <li>● لوحة تحكم للحصول على الإحصائيات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● سوء استخدامها من قبل الموظفين.</li> <li>● مخطط الشبكة يختلف من مؤسسة إلى أخرى</li> </ul>		
المزايا	العيوب		شبكة الانترنت
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت.</li> <li>● خدمات التوظيف.</li> <li>● تسهل العمليات الإدارية و التعامل مع العملاء والموردين في الشركات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أمن الشبكة.</li> <li>● تنفيذها مكلف للشركة</li> <li>● التقليل من لقاء المؤسسة بزيائنها و مورديها</li> </ul>		
المزايا	العيوب		شبكة الانترنت
<ul style="list-style-type: none"> <li>● خدماتها المختلفة مثل البحث، نقل الملفات، البريد الالكتروني...</li> <li>● استخدام الشبكة في العديد من المجالات اقتصاد، حكومة</li> <li>● أي شخص يمكنه الوصول إليها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● لا يوجد سلطة وحيدة تتحكم بالشبكة.</li> <li>● لا يضمن سرية الرسالة من خلال استخدام أدوات الأمن</li> </ul>		

المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة

**المطلب الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بالمديرية العملياتية للإتصالات:**

إن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسة هي بمثابة حامل أو سند تحمل عليه التطبيقات المعلوماتية على شبكة الأنترنت في المؤسسة و نعرفها كالتالي:

### 1- نظام المعلومات GAIA:

و هو نظام معلوماتي يضمن تسيير شبكة زبائن إتصالات الجزائر، و يعمل هذا النظام على تحليل و إستغلال تسيير الزبائن في الميدان التجاري و التقني و المالي، كما يساهم في تسهيل نقل المعلومة و الوثائق و تطوير هيكل المؤسسة، و يستخدم هذا النظام من طرف جميع أفراد المؤسسة في القطاع التجاري و التقني، حيث يملك كل فرد إسم مستخدم و له كلمة مرور خاصة به، و تختلف درجة البلوغ إلى المعلومات من فرد إلى آخر، حسب منصبه فالعون العادي مسموح له بالدخول و العمل في مجال محدد، بينما الإطار يسمح له بالدخول إلى مجالات أوسع، و يغطي نظام GAIA أربعة ميادين و هي<sup>1</sup>:

-تسيير الزبائن و التسيير التجاري.

-التسويق من خلال العروض للمنتوجات و الخدمات.

-تسيير الشبكة.

-الفواتير و التحصيل.

### 2- نظام تسيير أجور المستخدمين (HR ACCESS) :

و هو نظام يستغل شبكة الإنترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين و متابعة كل ما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة، ترقية، علاوات، برنامج تكوين كل موظف، إذ هذا النظام يضمن وجود بطاقات تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة و يتابع سير برنامج العطل السنوية و المرضية.

### 3- تطبيق خاص بالبريد الإلكتروني (MESSAGERIE):

و يستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل الإلكترونية بين المديرية العامة و باقي المديرية العملية على مستوى الوطن و هذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني (E-mail) محتواه عبارة عن تعليمات مصلحة، طلب إحصائيات، التعريف بخدمة جديدة، شرح مشروع جديد، و هو يختلف من مصلحة

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة- مرجع سبق ذكره

لأخرى، و لا يسمح الدخول و الوصول إليه إلا لعدد محدد من إطارات المؤسسة من خلال اسم مستخدم و كلمة مرور.

#### 4- موقع المؤشر (Mouacher):

و هو عبارة عن موقع وضعته مؤسسة إتصالات الجزائر خصيصا كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات و الإحصائيات، يمكن أن يطلع عليها المسؤولين في المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم، و المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة، و مخصص أيضا لعدد محدود من الإطارات، حيث يسمح لهم بالدخول من خلال إسم مستخدم و كلمة مرور، و المعلومات و الإحصائيات التي يوفرها تتعلق بكل مديرية على مستوى الوطن و لعدة سنوات في مجالات عدة و هي التحصيل للمستحقات الهاتفية، تطوير رقم الأعمال في المؤسسة التكاليف، الخزينة، الأجور، و تقسيم الموارد البشرية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية بالمديرية:

أقرز قانون 2000/03 الصادر في 2000/08/05 و الذي أعاد هيكلة قطاع البريد و المواصلات الذي من خلاله أصبحت مؤسسة إتصالات الجزائر مؤسسة إقتصادية مستقلة تحوي ثلاث فروع متمثلة في فرع موبيليس لخدمات الهاتف النقال، و فرع جواب و الذي هو إختصار لجملة الجزائر عبر الويب و هو يهتم بخدمات الإنترنت أما الفرع الثالث فهو الخاص بالإتصالات الفضائية. و من ثم و في شهر مارس من عام 2006 تم إطلاق خدمات كل من التعليم الإلكتروني و التدريب الإلكتروني عن بعد بإستخدام شبكة الإنترنت حيث كانت هذه الخدمة هي الأولى من نوعها على المستوى الوطني و في مايلي تقديم لكل من التدريب و التعليم الإلكتروني:

#### أولا: التدريب الإلكتروني

لقد أحدثت التطورات التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في إدارة الموارد البشرية نقلة نوعية في مؤسسة إتصالات الجزائر أو ما يعرف بالتحويلات التكنولوجية التي أثرت في جميع العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و خاصة ما يتعلق بطرائق كسب مهارات و كفاءات تتناسب و التكنولوجيا الحديثة عن طريق أسس و أساليب خاصة لتدريب المورد البشري و تحقيق كفاءات عالية له<sup>2</sup>. حيث أدت هذه التحويلات إلى ظهور آليات حديثة في طرق اكتساب المعارف و المهارات. و أصبح من

<sup>1</sup> المرجع السابق

<sup>2</sup> قانون 2000/03 الصادر في 2000/08/05 خاص بمؤسسة إتصالات الجزائر

السهولة توظيف تقنية الإتصالات و المعلومات الحديثة و المتطورة في إدارة الموارد البشرية، و وفقاً لهذه التحولات المعاصرة، فقد تعددت أساليب التدريب الإلكتروني، وتزايدت الحاجة إلى ضرورة رسم الرؤى المستقبلية لفلسفة التدريب الإلكتروني للمورد البشري، فعملية التدريب الإلكتروني يمكن تعريفها بأنها العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية للمورد البشري غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي و شبكاته و وسائطه المتعددة، التي تُمكن المتدرب من بلوغ أهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، و ذلك في أقصر وقت ممكن، و بأقل جهد مبذول، و بأعلى مستويات الجودة من دون تقييد بحدود المكان و الزمان.

و يمكن أن يحقق التدريب الإلكتروني الأهداف التالية:

- \* معرفة معنى أو مفهوم التدريب الإلكتروني و تطبيقه بإدارة الموارد البشرية.
- \* مساعدة المورد البشري على استخدام تقنية المعلومات و الاتصالات و الشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة البرامج و المناهج و المقررات التدريبية و مراجعتها.
- \* تصميم برامج التدريب و مناهجه و مقرراته بطريقة رقمية تجعل من المورد البشري أن يحقق أعلى الكفاءات.

- \* إعداد الموارد البشرية للتأقلم مع تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في عصر الثقافة المعلوماتية.
- \* معرفة الأسس و المعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة تدريب المورد البشري. و تتمثل منظومة التدريب الإلكتروني و وسائطها<sup>1</sup>:

- أجهزة الحاسب.
- شبكة الإنترنت internet
- الشبكة الداخلية للمدرسة L.A.N.
- الأقراص المدججة.
- الكتاب الإلكتروني
- المكتبة الإلكترونية

<sup>1</sup> - المرجع السابق

- المعامل الإلكترونية

- معلمو مصادر التقنية Technology Resources Teachers

كما يتم ضمن تنفيذ التدريب الإلكتروني اختيار رئيس لفريق إدارة الموارد البشرية لديه القدرة و الكفاءة لإدارة مثل هذا النظام، و تكون لديه القدرة على إعداد الرؤية العامة للتدريب في ضوء رسالة التدريب وفقا لأهدافه حتى يتمكن من الحكم على المورد البشري و تقييمه بعد القيام بالتدريب الإلكتروني.

و من بين أبرز وسائل التدريب عن بُعد:

#### 1- الشفافية:

تتميز بتقديم المعلومات بشكل نظامي وتسلسل تطوري، و يمكن تحضيرها بطرق متنوعة و بسيطة.

#### 2- أشرطة الفيديو:

تتميز بسهولة التعامل معها فهي رخيصة الثمن و يمكن استخدامها أكثر من مرة و تفيد الدراسة الفردية و للمجموعات، و يمكن تدعيمها بتسجيلات.

#### 3- الأقمار الصناعية:

تستخدم هذه البرامج لخفض نفقات التعليم و تسهيل وصول المادة إلى المتدربين مع المحافظة على الجودة و النوعية، و يتم إيصال المادة العلمية إلى جميع المراكز بعد تزويدها بأجهزة استقبال و بث خاصة، و تستخدم كذلك لتعزيز عملية التعليم و جعلها تفاعلية ليتحاور المتدربون فيما بينهم، و تساعد الأقمار الصناعية على تبادل الندوات و الأفلام و المحاضرات و المناقشات و التعليم الجماعي و الفردي بواسطة الاتصال التبادلي المرئي و المسموع.

#### 4- الأقراص المدججة:

تتميز بقدرتها على تخزين كميات واسعة من النصوص و المعلومات و احتوائها على الصوت و الحركة، و تبقى صالحة للاستعمال مدة طويلة و هي سهلة الاستعمال غير أن إعدادها يستغرق وقتاً و جهداً و مالاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق

## 5-الحقية التعليمية:

هي مؤسسة تعليمية مصغرة تصاحب المتدرب أينما ذهب، و تتميز باشتراك أكبر عدد من الحواس و المثيرات و تتميز بمراعاتها الاختلافات (الفوارق) الفردية بين المتدربين و تقدم فيها المادة العلمية على شكل مستويات متعددة و متدرجة ضمن فعاليات مختلفة كالقراءة و المشاهدة و الاستماع و التجارب.

## 6-الإذاعة و الأشرطة السمعية:

يمكن استخدام الإذاعة، لإرسال التسجيلات الإذاعية إلى المتدرب حتى يستغني عن البث الإذاعي المباشر، و تتميز هذه الوسيلة بأنها تجعل المتدرب بعيداً عن الشعور بالعزلة عن المدرب لأن الاتصال أكثر مباشرة فالأشرطة السمعية تتميز بسهولة الإعداد و التشغيل و قلة الكلفة و تقدم التطبيقات في معظم الموضوعات.

## 7-الإنترنت:

"الشبكة العنكبوتية" مصدر كثير من المعلومات. يستطيع أي شخص أن يلتحق بإحدى الجامعات أو الدورات التدريبية أو أن يتعلم بعض اللغات عن طريق الإنترنت و يمنح شهادات معترف بها.

## 8-المؤتمرات الشبكية:

هي اتصال بالصوت و الصورة و اجتماع بين شخصين في مواقع مختلفة عن بُعد. أو نظام Audio و هو اتصال صوتي حي بين عدة أشخاص عن بُعد، باستخدام جهاز هاتف بسيط أو النظام الذي يعطي بعداً ثالثاً للمؤتمرات الإلكترونية و فيه يتم تبادل الملفات أو التطبيقات سواء تم ذلك وحده أو بالإضافة إلى الاتصال الصوتي أو بالصورة المتحركة أو الثابتة. و تساعد شبكات مؤتمرات الفيديو في تكثيف العمل الجماعي بين مختلف الأفراد في أوقات قياسية بغض النظر عن المسافة التي تحول بينهم، و تخفف من الإنفاق في استضافة الوفود و الانتقالات و التدريب، و يمكن استخدامها للتدريب عن بُعد، فهي تعتبر طرماً فعالة للتدريب الجيد المحدد التكاليف دون الحاجة إلى السفر إلى أماكن التدريب المركزية.

## ثانياً: التعليم الإلكتروني

التعليم الإلكتروني هو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت و صورة ورسومات و آليات بحث و مكتبات إلكترونية وكذلك بوابات الإنترنت سواء<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق

كان عن بعد أو في الفصل الدراسي المهم المقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة "

و لتطبيق التعليم الإلكتروني لابد من توفر مجموعة من العناصر منها :

- أجهزة الحاسب.
- شبكة الإنترنت internet
- الشبكة الداخلية للمدرسة L.A.N.
- الأقراص المدججة.
- الكتاب الإلكتروني
- المكتبة الإلكترونية
- المعامل الإلكترونية
- معلمو مصادر التقنية Technology Resources Teachers

أهمية التعليم الإلكتروني : للتعليم الإلكتروني فوائد عديدة من أهمها:

1. تحقيق الأهداف التعليمية بكفايات عالية و اقتصاد في الوقت و الجهد .
2. تحقيق التعلم بطرق تناسب خصائص المتعلم و بأسلوب مشوق و ممتع .
3. توفير مصادر ثرية للمعلومات يمكن الوصول إليها في وقت قصير .
4. يحفز المتعلم في مهارات التعلم الذاتي و الاعتماد على نفسه في اكتساب الخبرات و المعارف و إكسابه أدوات التعلم الفعالة .
5. يكسب التعليم الإلكتروني الدافعية للمعلم و المتعلم في مواكبة العصر و التقدم المستمر في التكنولوجيا و العلوم و التواصل مع المستجدات في شتى المجالات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق

- 6 . يتناسب مع معطيات العصر فهو الأسلوب الأمثل لتهيئة جيل المستقبل للحياة العلمية والعملية.
- ومن أهم مستلزمات تطبيق التعليم الإلكتروني:
- 1 . توفير البنية التحتية والمتمثلة في تجهيز المدارس والإدارات التابعة للتعليم بالشبكات والأجهزة والبرمجيات المختلفة واللازمة للعملية التعليمية.
  - 2 . تقديم التدريب اللازم للمعلم والمتعلم و كافة الكادر التعليمي و الإداري بما يؤهلهم للتعامل مع هذه التقنية و الاستثمار الأمثل لها .
  - 3 . تأهيل النظام التعليمي بما يتوافق مع هذا النمط من التعليم و ما يشمل ذلك من قوانين و أنظمة و قرارات و كل ما يشكل تنظيماً لسير العملية التعليمية.
  - 4 . تحتاج التجارب المستجدة و الحديثة إلى دراسات تواكب التحديث و ذلك لمتابعة نشأة هذه التجارب في مراحلها المبكرة ، و دراسة الواقع لمعرفة حاجات الميدان و حاجات العنصر البشري و اتجاهاته و هو الأهم (و هذا ما ينبغي أن يكون دراسة قبلية) و كذلك فاعلية البرامج المطبقة و ثم معرفة مرحلية مدى تحقيقنا للأهداف المرجوة وصولاً إلى تقويم تلك التجربة و قد تكون هذا الإجراء من أهم الإجراءات الفنية و المهنية التي تلازم تطبيق التجارب الحديثة فنجاح المشروع يعتمد على تأسيسه و نشأته الأولى في الميدان<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق

## خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل لدراسة الحالة التي تتناول مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت، من خلالها إعتقادنا على مراقبة و متابعة العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

و يمكن القول إدارة الموارد البشرية لمؤسسة إتصالات الجزائر- وكالة تيسمسيلت- قد تم تحسينها و تفعيلها عن السنوات الماضية من خلال إدخال الوسائل المتطورة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال، و هذا يلاحظ من خلال تحسين سرعة الإتصال الداخلي بين العمال و جودته و تنوع طرقه و وسائله و كذا تنوع الرسائل و المعلومات المرسله، لكن يلزم على إدارة المؤسسة القيام بجهد أكبر للإستفادة أكثر من هذه التكنولوجيا من خلال القيام بدورات تكوينية و تدريبية لعاملها حتى تكون لهم قابلية للتلائم و التطورات التي تحدث من خلال إدخال برامج جديدة أو وجود آلات جديدة ذات تطور عالي، حيث أن الرهان الحقيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتمثل في مدى قدرة المورد البشري على الإستغلال الأمثل و الكلي لمزايا التكنولوجيا المطبقة ، و بالتالي أصبح لازما عليها في إطار المنافسة السائدة في قطاع الإتصالات بالجزائر العمل على إعطاء أولوية و أهمية كبيرة لإدخال الوسائل الحديثة للإعلام و الإتصال في إدارة الموارد البشرية لما لها من دور و أثر إيجابي في تحسين الإتصال الداخلي بالإدارة مع الحرص على إعطاء فرصة للمورد البشري للتكوين و التدريب و تحفيزه على بلوغ ما يتدرب عليه و تطبيقه بتسخير له إمتيازات خاصة.

## خطة البحث

المقدمة العامة
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
تمهيد
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
المبحث الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال
خلاصة
الفصل الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية
تمهيد
المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية
المبحث الثاني: إسهامات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية
خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -ولاية تيسمسيلت-
تمهيد
المبحث الأول : المؤسسة الأم إتصالات الجزائر والمديرية العملية للإتصالات لولاية تيسمسيلت
المبحث الثاني: شبكة المعلوماتية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بالمديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت
خلاصة
الخاتمة العامة

### خاتمة :

تحتل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال دورا مهما في أغلب المؤسسات و خاصة إدارة الموارد البشرية، فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها ، فهي تقوم بتحسين صورة أو أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و تسريع عمليات تبادل المعلومات عبر الشبكات، و يحدث تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات تغيرات أساسية في الإدارة، و يساعد بشكل خاص في اتخاذ القرار المناسب و السريع المبني على الحقائق و المعلومات، كما يحدث تحولا تدريجيا من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، فتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى وجود توظيف إلكتروني و كذا عمل و تدريب إلكترونيين و هذا يؤثر على المورد البشري، بحيث يتطلب الزيادة في كفاءته و فعاليته، و عليه يستلزم على المؤسسات العمل على البحث عن الوسائل و التقنيات لتطوير مهاراته و كفاءاته لتلائم و هذه التكنولوجيا المطبقة، و هذا لا يأتي إلا بتوفير بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات و الإتصالات .

فمن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها تم معالجة إشكالية مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية، و قد يكون هذا التأثير إما إيجابيا عن طريق موائمة المورد البشري و التكنولوجيا المتطورة و الحديثة أو سلبيا بصعوبة تكيف المورد البشري مع هذه التغيرات التكنولوجية الحاصلة ، و في محاولة الإجابة عن الإشكالية تم تقسيم البحث إلى جانبين نظري و تطبيقي.

فالجانب النظري و بعد تقسيمه إلى فصلين، الفصل الأول تضمن ماهية كل من إدارة الموارد البشرية التي تعتبر إحدى الوظائف العامة في المؤسسة الحديثة التي تتعلق بالمورد البشري و علاقاته داخل المؤسسة و مدى تحقيقه لأهدافها و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال التي تعتمد على استخدام تقنيات و برمجيات الحاسب الآلي بالإعتماد على قواعد البيانات و الإنترنت و كل وسائل الإتصال عن بعد و بإعتمادنا على هذا تطرقنا إلى الفصل الثاني الذي تضمن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية فإقتحام التكنولوجيا للمؤسسات جعلت من إدارة الموارد البشرية تتبنى معطيات المتغيرات التكنولوجية و تطبق آلياتها الفعالة في أداء وظائفها من نظام معلومات الموارد البشرية و الإدارة الإلكترونية التي تحوي العمل و التدريب و التوظيف الإلكتروني مع العمل على تطوير مهارات و كفاءات المورد البشري أما الجانب التطبيقي ف جاء تدعيما لما تم عرضه في الفصلين السابقين فقمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر في ولاية تيسمسيلت لمعرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة فهي تعمل على مواكبة التطورات التقنية و العلمية لتحسين و تفعيل

## خاتمة

الإتصال بين العاملين كما أنها تعمل على إدخال أحدث الوسائل التكنولوجية مع القيام بدورات تكوينية و تدريب عامليها حتى تكون لهم قابلية للتلائم و هذه التطورات فالرهان الحقيقي لمؤسسة إتصالات الجزائر هو قدرة المورد البشري الإستغلال الأمثل و الكلي لمزايا التكنولوجيا المطبقة.

فمن خلال هذا نقترح عليكم مجموعة من النتائج و التوصيات لمساعدة إدارة الموارد البشرية على زيادة فعالية أنشطتها بالاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، و سيتم عرضها كما يلي:

### أولا - النتائج المتوصل إليها:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها كما يلي:

- إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بتطبيق العملية الإدارية على المورد البشري لتحسين صورة المؤسسة و المساهمة في زيادة فعالية أداء أفراد المؤسسة.

- من متطلبات فعالية إدارة الموارد البشرية استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة التي تعتمد على الإستناد إلى جهاز الحاسوب و تطبيقات الأنترنت بناء على قاعدة بيانات، و بالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل المتطورة.

- أدى استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية بوجود نظام معلومات الموارد البشرية و مهارات بشرية في عصر المعلومات و كذا تطبيقات الإدارة الإلكترونية من توظيف إلكتروني و عمل إلكتروني و تدريب إلكتروني.

- إن التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال بإدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر لها عدة أوجه لكن يمكن أن تتمثل بشكل أساسي في شبكة الانترنت و استخداماتها المتعددة، و التي تسعى إلى تسهيل إيصال و نقل و حفظ المعلومات في أسرع وقت و بأقل تكلفة سواء للموظف أو للزبون ناهيك عن الاتصالات بين الأشخاص و الأجهزة و المشاركة في اتخاذ القرار.

### ثانيا -التوصيات و الاقتراحات:

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المتطورة لجعلها أكثر فعالية في تحقيق أهدافها:

## خاتمة

- التخطيط لإنشاء و تطوير البنى التحتية التكنولوجية ضرورة ملحة للعمل على تقوية و تدعيم قاعدة إدارة الموارد البشرية للمساهمة في تطويرها.
- يجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تبني سياسة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تستند لخطة إستراتيجية مدروسة و موثوقة و محددة الخطوات، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل الخدمات المقدمة بالمؤسسة و طبيعة زبائنها، و تستجيب إلى المفاهيم الحديثة للاتصال، بما يحقق أهداف المؤسسة، مع ضرورة متابعتها و تطويرها باستمرار وفق المستجدات بالمحيط.
- انطلاقا من الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة و التي تطبق التكنولوجيا الحديثة من الضروري الإهتمام بالموارد البشري من خلال الاستقطاب و التوظيف بشكل سليم، لأداء المهام بنجاح، كما لا بد من وضع برامج تكوينية و تدريبية لتطوير معارفهم ومهاراتهم بشكل دوري للتلائم مع التكنولوجيا المتطورة، لتحقيق أهداف المؤسسة.
- لا بد من متابعة و قياس فعالية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية و إستخداماتها لكشف نقاط القوة و دعمها، و كشف نقاط الضعف و تداركها في المستقبل.
- إعطاء أولوية و أهمية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ربطها بالإستراتيجية الكلية لإدارة الموارد البشرية حتى تلي حاجات المؤسسة و تمكنها من تحقيق أهدافها.
- تفعيل و توسيع استخدامات الشبكات و استغلالها بشكل كلي.
- العمل على تفعيل أمن الشبكات في المؤسسات و تطوير تقنية حفظ المعلومات على مستوى الخدمات.

وفي الأخير أسأل الله عز وجل أن أكون قد وفقت في إختيار الموضوع  
و معالجته بالقدر الذي يزيد من إتساع معرفتي ، كما أتمنى أن أكون  
قد ساهمت و لو بقليل في إثراء الرصيد العلمي لي أولا و لإخواني  
الطلبة كذلك.....

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
	دور الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة	01
	مكونات التكنولوجيا	02
	العلاقة بين المؤسسة و أبعاد تكنولوجيا المعلومات و الإتصال	03
	مراحل التدريب	04
	المديريات الإقليمية لإتصالات الجزائر	05
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	06
	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر	07
	التمثيل النسبي لفئات المستخدمين	08
		09

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
	إدارة الموارد البشرية التقليدية و الحديثة	01
	مفاهيم تكنولوجيا المعلومات و الإتصال	02
	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال	03
	عدد و توزيع الموارد البشرية في المديرية العملية لولاية تيسمسيلت	04
	الشبكات المحلية	05
	الشبكات الواسعة	06

## فهرس المحتويات

<b>I</b>	إهداء.....
<b>II</b>	شكر و تقدير.....
<b>III</b>	خطة البحث.....
أ	المقدمة العامة.....
<b>6</b>	<b>الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال</b>
<b>7</b>	<b>تمهيد</b>
<b>8</b>	<b>المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية</b>
8	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
8	أولاً: تعريف الموارد البشرية.....
8	ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية.....
12	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
12	أولاً: الوظائف العامة.....
13	ثانياً: الوظائف الرئيسية.....
14	ثالثاً: الوظائف المساعدة.....
14	المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة و الحديثة.....
14	أولاً: الإتجاهات الإدارية المعاصرة.....
15	ثانياً: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....
15	ثالثاً: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث.....
17	رابعاً: الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.....
18	خامساً: سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية.....
<b>20</b>	<b>المبحث الثاني: ماهية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال</b>
20	المطلب الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.....
20	أولاً: تعريف التكنولوجيا.....
22	ثانياً: تعريف تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.....
25	ثالثاً: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال.....
26	المطلب الثاني: متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال.....
26	أولاً: متطلبات البنية التحتية.....

## فهرس المحتويات

26	..... ثانيا: تحديات إدارة البنية التحتية.
27	..... ثالثا: مواجهة تحديات إدارة البنية التحتية.
28	..... المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال آثارها.
28	..... أولا: علاقة المؤسسة ب تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
29	..... ثانيا: تطبيق تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات.
30	..... ثالثا: تطبيقاتها في مجالات أخرى.
31	..... رابعا: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.
35	..... خلاصة.
36	<b>الفصل الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية</b>
37	..... تمهيد.
38	<b>المبحث الأول: نظام معلومات الموارد البشرية</b>
38	..... المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية.
38	..... أولا : تعريفه.
39	..... ثانيا: مراحل عمله.
41	..... ثالثا: النظم الفرعية له.
42	..... رابعا: آثار استخدامه.
44	..... المطلب الثاني: دور و أهداف نظام معلومات الموارد البشرية.
44	..... أولا: دوره.
48	..... ثانيا: أهدافه.
48	..... المطلب الثالث: مزايا و معوقات نظام معلومات الموارد البشرية.
48	..... أولا : مزاياه.
51	..... ثانيا: معوقاته.
52	<b>المبحث الثاني: إسهامات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إدارة الموارد البشرية</b>
52	..... المطلب الأول: المهارات البشرية في عصر المعلومات.
52	..... أولا: مفهومها.
52	..... ثانيا: مهارات عصر المعلومات.
54	..... المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## فهرس المحتويات

54	أولا : تعريفها.....
55	ثانيا : تطبيقاتها.....
57	المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية.....
57	أولا : التوظيف الإلكتروني .....
58	ثانيا: التدريب الإلكتروني.....
63	ثالثا: العمل الإلكتروني.....
65	رابعا: آثار تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية.....
68	خلاصة.....
69	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -ولاية تيسمسيلت-</b>
70	تمهيد.....
71	<b>المبحث الأول : المؤسسة الأم إتصالات الجزائر والمديرية العملية للإتصالات لولاية تيسمسيلت</b>
71	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم إتصالات الجزائر .....
71	أولا: تاريخ المؤسسة.....
73	ثانيا: الهيكل التنظيمي لها.....
78	ثالثا: أهدافها.....
78	المطلب الثاني: المديرية العملية للإتصالات لولاية تيسمسيلت.....
78	أولا : نشأة المديرية بالولاية و هيكلها التنظيمي.....
81	ثانيا : إدارة الموارد البشرية بالمديرية.....
83	<b>المبحث الثاني: شبكة المعلوماتية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بالمديرية العملية للاتصالات بولاية تيسمسيلت</b>
83	المطلب الأول: شبكة المعلوماتية .....
83	أولا : تعريفها و نشأتها.....
83	ثانيا : مكونات و وسائل الربط.....
84	ثالثا : شبكات الإنترنت و الشكل الهندسي لها.....
87	المطلب الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بالمديرية العملية للولاية .....
88	المطلب الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر .....
88	أولا: التدريب الإلكتروني.....

## فهرس المحتويات

91	ثالثا: التعليم الإلكتروني.....
93	خلاصة.....
95	الخاتمة العامة.....
....	قائمة المراجع.....
....	قائمة الأشكال.....
....	قائمة الجداول.....
....	فهرس المحتويات.....

## قائمة المراجع

### أولاً: المؤلفات

- \*1 أشوك تشاند- شلبي كابرا- ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي- إستراتيجية الموارد البشرية- دار الفجر للنشر والتوزيع- القاهرة- مصر - 2002
- \*2 بشار يزيد الوليد - الإدارة الحديثة للموارد البشرية - دار الراجحة للنشر و التوزيع - الطبعة "1"- 2005
- \*3 بشير العلاق- تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطبيقاتها في مجال التجارة النقالة - منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة - 2007
- \*4 بن عنتر علي - إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية - عمان دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع - 2010
- \*5 حسن ابراهيم بلوط - ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي - دار النهضة العربية - 2002
- \*6 حنا نصر الله - إدارة الموارد البشرية - دار زهران للنشر و التوزيع - عمان، الأردن - 2001
- \*7 راوية محمد حسن - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2003
- \*8 رغد حسن الصرن- إدارة المكاتب الحديثة- دار الرضا للنشر- دمشق- 2002
- \*9 سعد غالب ياسين- أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان-2000
- \*10 سهيلة محمد، عباس علي حسين- إدارة الموارد البشرية- دار وائل للنشر عمان-2000
- \*11 سونيا محمد البكري - نظم المعلومات الإدارية - الدار الجامعية- الإسكندرية - مصر 1999
- \*12 سيد مصطفى أحمد - إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري" - القاهرة - 2004

## قائمة المراجع

- \*13 الشافعي منصور - مملكة العلم و التكنولوجيا - ايتراك للنشر - مصر - 2000
- \*14 الصباغ عمر - نظم المعلومات " ماهيتها و مكوناتها" - الطبعة 1 - عمان - دار الثقافة للنشر و التوزيع - 2000
- \*15 صلاح الدين عبد الباقي - " الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية " - الدار الجامعية الجديدة للنشر - مصر - 2002
- \*16 عدنان عواد الشوابكة- دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية - دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع- عمان - 2000
- \*17 عصام الدين أمين بوعلفة - إدارة الموارد البشرية - مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع - الإسكندرية - 2005
- \*18 علاء عبد الرزاق السالمي- نظم إدارة المعلومات- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة مصر- 2003
- \*19 علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار غريب - القاهرة - 2001
- \*20 عليان رائد محمد- أسس الإدارة المعاصرة- الطبعة الأولى- عمان- دار صفاء للنشر و التوزيع- 2007
- \*21 عمر وصفي عقيل - إدارة الموارد البشرية - مؤسسة زهران -الأردن - 2000
- \*22 غسان قاسم داود اللامي - أمير شكرولي البياتي - تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال - مؤسسة وراق للنشر و التوزيع - عمان - 2010
- \*23 فريد النجار - إدارة وظائف الأفراد و تنمية موارد المؤسسة - جامعة الإسكندرية - 1998
- \*24 محمد الصيرفي- إدارة تكنولوجيا المعلومات- الطبعة 1- الفكر الجامعي- الإسكندرية- 2009
- \*25 محمد الصيرفي- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية- دار المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية - 2008

## قائمة المراجع

- \*26 محمد سعيد السلطان - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - 1993
- \*27 مزهر شعبان العاني - شوقي ناجي جواد - العمليات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات - الطبعة 1 - إثراء للنشر و التوزيع- عمان 2008
- \*28 الموسوي سعيد- إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها- الطبعة 1- عمان - دار مجدلاوي- 2006
- \*29 نجم عبد الله الحميدي وآخرون- نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر- الطبعة الثانية- دار وائل للنشر-عمان-2009
- \*30 وصفي عبد الكريم لكساسبة - تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات - دار اليازوري للنشر و التوزيع - الأردن - 2011
- \*31 وليد عودة الهمشري - عقود نقل التكنولوجيا - دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان الأردن - 2009

### ثانيا: الأطروحات و المذكرات

- \*1 بشير كاوجة- دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية- جامعة ورقلة- الجزائر- 2012- 2013
- \*2 كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة، 2010

### ثالثا: الوثائق القانونية

- \*1 قانون 2000/03 الصادر في 2000/08/05 خاص بمؤسسة إتصالات الجزائر

### رابعا: وثائق إدارية

## قائمة المراجع

---

\*1 تعلیمة مصلحیة - صادرة بتاريخ 2011/05/01 - متعلقة بمهام و مسؤولیات الهیاكل الإقلیمیة لإتصالات الجزائر

خامسا: الجرائد و المجلات

\*1 جريدة إتصالات الجزائر

سادسا: المواقع الإلکترونیة

\*1 الموقع الإلکترونی للمؤسسة: <http://www.algeriatelecom.dz>

\*2 مركز التدريب الإلکترونی - مفهوم التدريب الإلکترونی - متاح على الموقع الإلکترونی:

<http://www.elearning.edu.sa>

\*3 بوتین محمد- أثار تکنولویا المعلومات على عملیة اتخاذ القرات و الأداء واقع المؤسسة الجزائریة-

موقع sarambit



إدارة الموارد البشرية و تكنولوجيا  
المعلومات و الإتصال



## الفصل الثاني

دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في

إدارة الموارد البشرية



**اتصالات الجزائر**



**الفصل الثالث**

**الجانب التطبيقي**

**– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –**



## المقدمة العامة



## فهرس المحتويات







# قائمة الجداول



## قائمة الأشكال

