



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة

عنوان المذكرة:

تكنولوجيا المعلومات اتصال ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

اشراف الأستاذ:
قديح جمال

من إعداد الطالب:
محيوي عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	دحمان أحمد	أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا	تيفاني بن يوس	أستاذ	جامعة مستغانم
مناقشا	قديح جمال	أستاذ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015

إهداء

إنه ليعجز اللسان عن التعبير ولكن سأحاول فمهما حاولت لن أوفي حق هؤلاء
إلى من قال الله عز وجل فيهما " ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً"، أهدي ثمرة عملي
المتواضع
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأرضاهما عني وأمدهما بالصحة والعافية وطول العمر
إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء
إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا
وإلى كل أصدقاء الدرب وزملاء الدراسة دون استثناء...، وإلى كل الأصدقاء المخلصين
والأوفياء
إلى جميع الذين يسلكون طريق العلم للوصول إلى الحقيقة ويرغبون في العمل للوصول إلى
الأمل
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع سائلاً الله عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وينفعنا بما
علمنا و يزيدنا علما
وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب.

كلمة الشكر والعرفان

على الأصل نمشي، والأصل يدفعنا إلى أن نرد الفضل لأصحابه، وأن نسدي الشكر لمستحقه ممن أفادونا ولو بكلمة طيبة، بداية فإني أشكر الله عز وجل أولاً وأخيراً، على توفيقه بإتمام هذا البحث المتواضع، فهو أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، وعملاً بقول سيدنا ونبينا " محمد " صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فإنني أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "قديح جمال" عن مساعدته وتوجيهاته القيمة طوال مراحل البحث، وحرصه على العمل. وكما أخص بشكري وتقديري إلي أعضاء لجنة المناقشة .

- كما نشكر كل عمال مديرية اتصالات الجزائر خاصة عمال فرع عين تادلس .

محيوي.

شكراً جزيلاً

الصفحة	العنوان	الرقم
05	الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	1
07	الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية	2
19	نتائج تحليل الوظائف	3
46	النظم الفرعية المكونة لنظم المعلومات الكلي	4
52	هيكل رأس المال في الشركات	5
55	مراحل العملية التدريبية	6
64	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر	7
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	8
70	الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات	9
76	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم	10
	الجدول	
35	مقارنة إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	01
54	مزايا وعوائق التوظيف الالكتروني	02

	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول و الأشكال
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية
	تمهيد
01	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية
	المبحث الثاني: أنشطة ووظيفة إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الأول: الأنشطة الوظيفية
19	المطلب الثاني: الأنشطة المدعمة
21	المطلب الثالث: أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية نظام متكامل
	المبحث الثالث: وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجتمع المعرفة
23	المطلب الأول: من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة
28	المطلب الثاني: الاقتصاد المعرفي و الاقتصاد المبني على المعرفة
32	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
36	خلاصة
	الفصل الثاني: تطويع وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا المعلومات
	تمهيد
	المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
38	المطلب الأول: مفاهيم حول التكنولوجيا
40	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

41	المطلب الثالث : أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
	المبحث الثاني : مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
44	المطلب الأول : تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
45	المطلب الثاني : المتطلبات المادية للإدارة الموارد البشرية
50	المطلب الثالث : مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته
	المبحث الثالث : إسهامات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية
53	المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني
55	المطلب الثاني : التدريب الإلكتروني
58	المطلب الثالث : العمل الإلكتروني
60	خلاصة
	الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم
61	تمهيد
	المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
62	المطلب الأول :تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
67	المطلب الثاني : الهيكل تنظيمي ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر
69	المطلب الثالث : نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر
	المبحث الثاني : تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم
74	المطلب الأول : تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم
75	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"
80	المطلب الثالث: عرض و تقييم لوسائل الاتصال المستعملة ميدانيا في اتصالات الجزائر "مستغانم"

	المبحث الثالث : مؤسسة اتصالات الجزائر و واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بها
83	المطلب الأول: الظروف الدولية والمحلية المساعدة في تحول مؤسسة اتصالات الجزائر
87	المطلب الثاني : الإصلاحات و الأهداف العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر
89	المطلب الثالث : التكنولوجيا الحديثة وواقعها في مؤسسة اتصالات الجزائر
91	خلاصة
92	الخاتمة
95	قائمة المراجع

شهدت نهاية القرن العشرين تطورات سريعة حققت تغييرات بنيوية في المجتمع والاقتصاد والإدارة، وهناك تشابه بين ما حدث في القرن الثامن عشر والتاسع عشر وما يحصل اليوم، فبالأمس كانت الثروة الصناعية واليوم ثورة المعلومات وكلاهما استند إلى تكنولوجيا جديدة لم تكن معروفة من قبل ولم يكن ظهورهما ممكناً لو لم تظهر التكنولوجيا الملائمة لكل منهما "في الأولى الآلة البخارية وفي الثانية الحاسوب."

انبثقت ثورة المعرفة بفعل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذه الثورة المعرفية ظاهرة تاريخية فريدة وغير مسبوقه في قوامها ولا عناصرها ولا تأثيراتها وما يرافقها من تحولات في نظم الأعمال، ومن بين أهم متلازمات الثورة الدائمة للمعرفة التحول البنيوي نحو اقتصاد المعرفة الذي يتزامن مع تطور وانتقال مجتمعات المعلومات إلى مجتمعات المعرفة، وفي اقتصاد المعرفة تكون المعرفة دالة للثروة مصدراً أساسياً للنمو ومحركاً فعالاً لجميع الأنشطة الاقتصادية بالإضافة إلى تحول المعرفة نفسها إلى صناعات جديدة تعتمد على مساحات واسعة ومتنوعة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويقع حقل إدارة المعرفة وما يرتبط به من تخصصات ذات علاقة بإنتاج وتكوين وتوزيع وتخزين المعرفة في قلب اقتصاد المعرفة، وإذا كان الاقتصاد الذي يعرف الآن بالاقتصاد التقليدي حيث تكمن العوامل التقليدية (العمل ورأس المال) كل دوافع النمو والتقدم، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سمحت ببناء اقتصاد قائم على المعرفة حيث تشكل المعرفة مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية، ويزداد النمو بازدياد هذا المكون.

وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير، وتحمل حملة جديدة تنبع من التقاطع مع الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وأصبح إلزاماً عليها تبني أفكار جديدة وإيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، ورفع التحديات، بتقديم الجديد والأفضل، والقيام بعملية عصرية للعديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر استجابة لمنظمات عصر المعرفة، لأنه لم يعد الاختباء خلف النجاح في الماضي يفيد قادة منظمات الأعمال، فتورة المعرفة الجديدة ونمو أسواق المعرفة غيرت اتجاهات تفكيرهم ووضعهم داخل إطار ليسألوا أنفسهم وذلك لكون المعرفة هي السلعة التي تحدد الاتجاهات المستقبلية للأعمال التي يمارسونها ولكون منظماتهم يجب أن تبني على أساس المعرفة.

أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العصر الراهن إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، وسط هذا الكم الهائل من المعرفة بأنواعها المختلفة التي تتراكم يومياً، كما وأن ظهور واتساع تطبيقات الشبكة الدولية الانترنت خلال هذا العقد الأخير، أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية وساد استعمال الحرف (e) مع عدة مفاهيم، الأعمال الالكترونية، التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني، البنوك الالكترونية، وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يزداد في المنظمات المعاصرة وأصبحت

ضرورة ملحة تفرض نفسها على المنظمات في تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لديها باعتبارها الجهة المسؤولة عن شؤون قوة العمل ورعايتها وتنظيم أمورها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة، والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وسيلتها.

* طرح مشكلة البحث:

على ضوء هذا العرض يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تخدم وظيفة إدارة الموارد البشرية

وتساهم في تفعيلها في المنظمة ؟

تحت هذا السؤال يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية:

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

- ما وراء مصطلح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وهل هو مجرد تعبير يسمح للمنظمة بإظهارها بشكل المنظمة المعاصرة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

للإجابة على الإشكالية المطروحة سلفاً، قمنا بطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يحتل الرأس المال البشري أولوية في الاقتصاد المعرفي وقدرته على إنتاج المعرفة وتوظيفها بكفاءة في جميع نشاطاته للارتقاء بمستوى الإنسان.

الفرضية الثانية: تسعى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية إلى الاستيعاب والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الثالثة: طرق استخدام هذه التكنولوجيا داخل المنظمة وبطريقة فعالة وموجهة هو التنمية البشرية في حد ذاتها.

* أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في معرفة كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خدمة وظيفة إدارة الموارد البشرية كما سبق وخدمت عدة وظائف بالمنظمة.

- تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة بين وظائف المنظمة وتعتبر تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات مميزات العصر و زاد اعتماد المنظمات على هذه التكنولوجيا في أداء وظائفها، ومن هنا تولدت الرغبة في المزج بين وظيفة المواد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

*أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث لحزمة من الأهداف يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- التعريف بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية ومتطلباتها المادية والبشرية ومختلف تطبيقاتها.
 - الكشف عن المنافع التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة مواردها البشرية.
 - إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بقطاع اتصالات الجزائر مستغانم.
 - اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيُسفر عنها البحث ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة الموارد البشرية.

*أهمية البحث:

- تعد دراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية من الدراسات الهامة للاعتبارات التالية:
- لعدم التطرق لمثل هذا الموضوع في الميدان العلمي .
 - محاولة إبراز دور التكنولوجيا في التنمية البشرية بصفة خاصة وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة مما يؤدي إلى الحصول على كفاءات محورية .
 - معرفة الدور الفعال الذي تقوم به تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمة .

*منهاج البحث:

من أجل الوصول لحل إشكالية البحث نعتمد على منهاج الاستقرائي و الاستنباطي مع استخدام أسلوب الدراسة الوصفي لفهم الموضوع المدروس في الجزء النظري، و التطبيقي الذي كان في شكل دراسة حالة .

* هيكل البحث:

تم الاعتماد في معالجة موضوع البحث على ثلاثة فصول التالية:

الفصل الأول: يخصص عرض الجانب النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية ويحتوي على ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية والذي يشمل تعريف وأهداف ونشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها وأشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية كما تم ذكر التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل، ليتم استكمالها من خلال المبحث الثاني بعرض أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الأنشطة الوظيفية والأنشطة المدعمة حيث تمثل في مجملها نظام متكامل، في حين خصص المبحث الثالث لعصر المعرفة وسمات وظيفة إدارة الموارد البشرية في هذا العصر من خلال التطرق لماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

الفصل الثاني: الذي يتميز بجانبه التقني والمدرج تحت عنوان تطويع إدارة الموارد البشرية لمواءمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يتناول المبحث الأول منه مفهوم التكنولوجيا بصفة عامة ومفهوم ومكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهميتها ومتطلباتها المادية والبشرية، تم تناول المبحث الثالث إسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال عرض أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفصل الثالث: اخترنا أن يكون دراسة تطبيقية والمتمثلة في دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر حالة مستغانم لتقييم مدى استخدامها للتكنولوجيا.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة¹ بل يمكن القول أنها المحدد الأول و الأساسي لهذا النجاح ، حيث أن توافر موارد بشرية ذات كفاءة و مسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل و تحقيق أهداف المؤسسة و استخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم أهم أصل من أصول المؤسسة وهو المورد البشري ، باعتباراه الأساس الذي تقام عليه أي إستراتيجية للمؤسسة ، بالإضافة إلى الإشارة إلى مراحل تطور وظيفة إدارة هذا المورد الهام .

الفرع الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية .

نظرا لأهمية الموارد البشري في المؤسسة ، فان إدارة هذا المورد الهام و الاستراتيجي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة.

تعريف الموارد البشري.

مع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة ، وفي التوجه العنصر البشري بصورة خاصة ، أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية و إنسانية¹. ويعرف عمر وصفي عقيلي² الموارد البشرية على أنها : « جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط و النظم و السياسات و الإجراءات التي تنظم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف إستراتيجيتها المستقبلية . و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب و أجور و مزايا وظيفية ، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم و بينها. فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية ، خبرات ، جهد،... إلخ، من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية و معنوية على شكل رعاية و خدمات متنوعة.

¹ سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص26.

² أستاذ ادارة الأعمال بجامعة حلب سوريا .

الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل و الإنتاج ، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار و الإبداع، وهي التي تصمم المنتج و تشرف على تصنيعه و رقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات . فبدون موارد بشرية جديّة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، وان تتمكن مؤسسة من تحقيق أهدافها و رسالتها¹ .

الفرع الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين و تدريب و تنمية و مكافأة ورعاية الأفراد و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية " .

إدارة الموارد البشرية هي « سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة و العاملين فيها² » .

وتعرف كذلك بأنها : «الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة و المحافظة عليها، و تدريبها، و تطويرها والعمل على استقرارها و رفع روحها المعنوية. كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح و التعليمات و القوانين التي شاركت في صياغتها و اعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة. كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر ، بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة و العاملين فيها³» .

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها ، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة و رسالتها و يساهم في تحقيقها⁴ .

وينضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة التي تختص باستخدام المورد البشري وفق قواعد و أسس حديثة بأكبر قدر من الكفاءة و الفعالية. أو هي سلسلة من العمليات و الإجراءات و القواعد التي تهدف إلى تنظيم الأشخاص المنتسبين إلى المؤسسة ، للحصول على أقصى فائدة ممكنة من أداءاتهم ،

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص11.

² أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية،مصر،2004،ص26.

³ محمد فالح صالح،إدارة الموارد البشرية، دار الحامد ،عمان، الأردن،2004،ص21.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره،ص14.

واستخراج أفضل طاقاتهم ، من خلال وظائف التخطيط، والاستقطاب، والاختيار و التعيين، والتدريب، و التقويم، و الحوافز المالية و المعنوية.

وتختلف وجهات نظر المدراء في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر :

أولاً- وجهة النظر التقليدية :

يرى بعض المدراء أن إدارة الموارد البشرية، ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور و الانصراف، والانجازات و الترقيات، و صرف مرتباتهم . ويبدو إن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المدربين، حيث يرو إن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشآت، وقد انعكس ذلك على دور الذي يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ثانياً- وجهة النظر الحديثة :

يرى البعض الآخر من المدراء أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج و الإدارة والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها: تحليل و توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة، تدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل، تقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات.¹

الفرع الثالث : أهمية إدارة الموارد البشرية.

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المؤسسات من خلالهما ، و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد. فبدلاً من النظر إلى أهداف المؤسسة و حاجات على أنهما نقيضين منفصلين ، و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر ، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا أهداف المؤسسة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما ، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص15.

و يعرف السلوك البشري في المؤسسة بأنه " مجموعة التصرفات و التعبيرات الخارجية و الداخلية، التي تسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقامة و التوفيق بين مقومات وجوده و مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله " ¹. ومن المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ما يلي :

1-الأفراد هم استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة و يزيد إنتاجيتها .

إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية والاجتماعية.

بيئة العمل لا بد أن تهئ و تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم.

برامج و سياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المؤسسة ، من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان و الذي ساعد العاملين في المؤسسات على معرفة و واجباتهم ، مثل اتحاد العمال و الذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد أي تعسف ، هذه الظروف أجبرت المؤسسات بطريقة مباشرة أو ضمنية عللا التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه و تدريبه . ومنه فإن غاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاءة و الفعالية في استغلال الموارد البشرية ².

¹ منى محم إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية و الإدارية و نظو المعلومات، د.ن، د.ت، ص139.

² فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005، ص91.

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

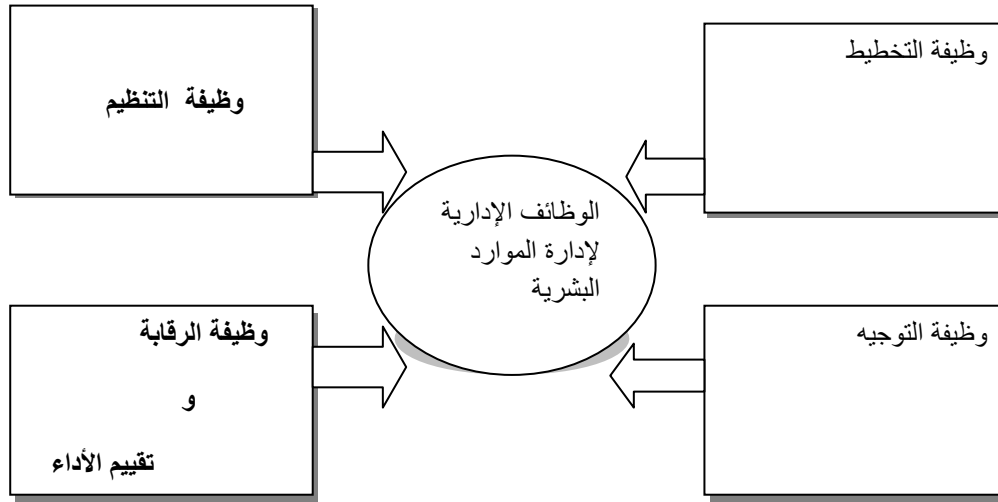
تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية أنشطة الاستقطاب ، وجذب الكفاءات الملائمة للتقدم بطلبات الالتحاق بالمؤسسة، وأنشطة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي و التكتيكي، مثل تقدير احتياجات المؤسسة للأيدي العاملة على المدى الطويل و القصير، وكيفية تأمين هذه الحاجة. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف، وحصر المهارات، وتقوم أيضاً باختيار الموظفين و العمال و تعيينهم، وتدريبهم وتطويرهم، و تحفيزهم، وتقييم أدائهم، ورعايتهم صحياً و نفسياً و اجتماعياً أثناء العمل و بعده. كما أن هذه الإدارة تكون مسؤولةً بالعادة عن تنظيم العلاقات المهنية مع النقابات و الإدارات الحكومية¹.

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى :

الفرع الأول : الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية.

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة وظائف يمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم (1) الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية



المصدر :

1- **وظيفة التخطيط** : تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعاً التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية

¹ زياد محمد الشрман، ص344.

يعني مجموع السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة و بتكلفة عمل مناسبة، سواءً كان ذلك لمشروع قائم، أو تحت الدراسة أو الإنشاء، أخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع و العوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمؤسسة¹.

2- **وظيفة التنظيم** : مع التطور ووظيفة الأفراد في المؤسسات و استحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط، ووضع السياسات، ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد؛ فقد بدأ المسؤولون بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة². ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم و تحديد الواجبات و المسؤوليات و السلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات. فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته، عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد، العوامل المادية في المؤسسة.

3- **وظيفة التوجيه**: ويقص بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات، مثل motivation.command ، وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاً تام و فعالية.

4- **وظيفة الرقابة و تقييم الأداء** : يعني تقييم أداء الأفراد ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم و خبراتهم و عاداتهم الشخصية. وتعتبر عملية الرقابة ووظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة و التنسيق بينها، طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية. وتتضمن هذه الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بما يلي³ :

1- جمع المعلومات الخاصة بالسلوك و الأداء؛

2- تحديد مستويات الأداء الفعلية؛

3- تقييم الأداء من خلال التركيز على نقاط الضعف و القوة فيه لتعزيز الثاني و معالجة الأولى.

تتمثل الإجراءات الأساسية في تقييم أداء العاملين فيما يلي :

1- بناء معايير الأداء.

2- قياس الأداء.

3- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار؛

4- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين؛

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005، ص132.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص32.

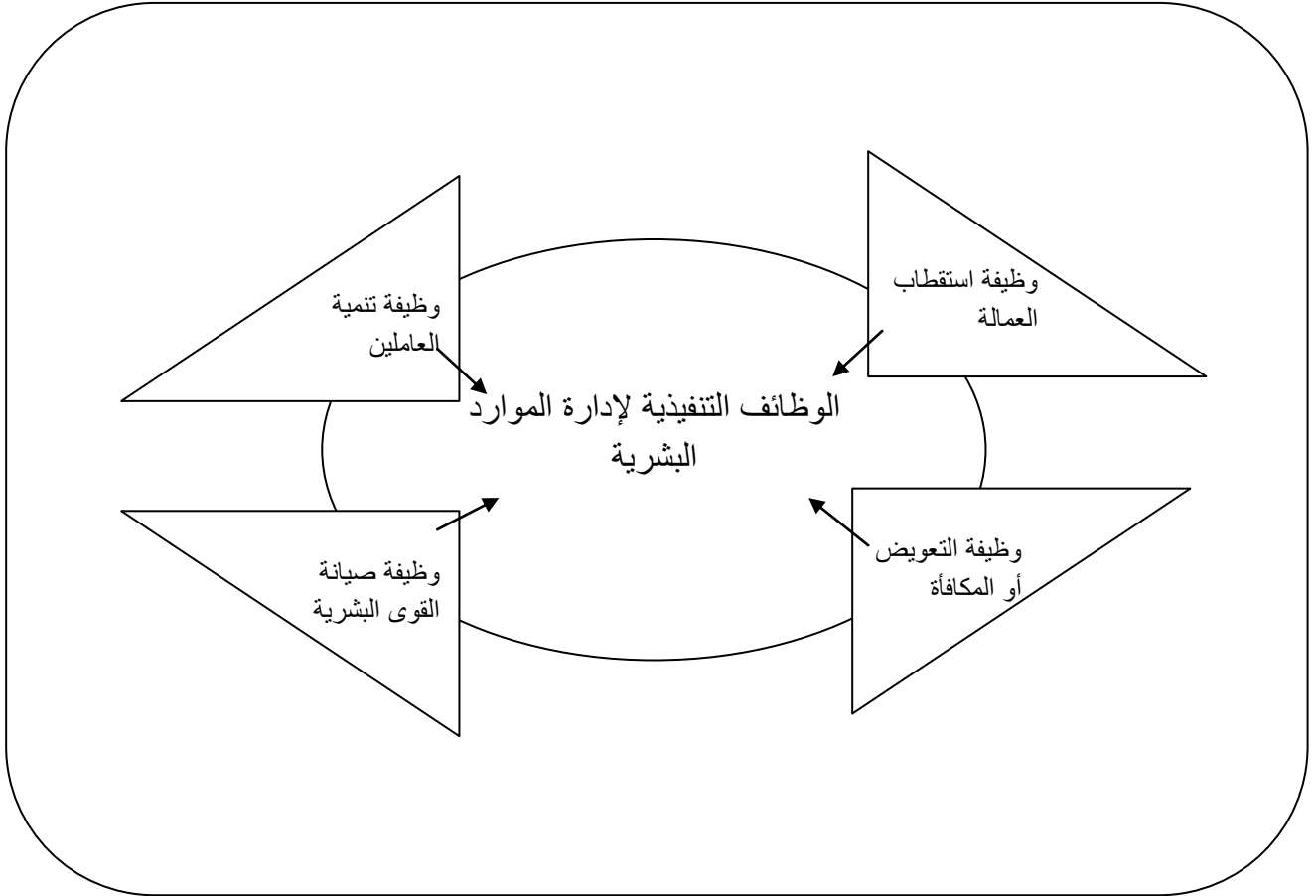
³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص36.

5- الإجراءات التصحيحية.

الفرع الثاني : الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة وظائف متمثلة في الشكل التالي:

شكل رقم (2) الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية



المصدر :

1- وظيفة استقطاب العمالة : تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية،

وتهتم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كمأ و نوعاً؛ بحيث تضمن

تحقيق أهداف المؤسسة. ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي :

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.
- اختيار الموارد البشرية، وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.

• تعيين الأفراد في مناصب عملهم

2-وظيفة تدريب وتنمية العاملين: بعد الحصول المؤسسة على الموارد البشرية اللازمة كماً و نوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المؤسسة، لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة؛ لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، لضمان سلامة تنفيذ العمل.

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل و أدوات الإنتاج، مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات و مهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمؤسسة إلا من خلال تدريب و تنمية الموارد البشرية الحالية للمؤسسة في جميع المستويات الإدارية.

3-وظيفة التعويض أو المكافأة: تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية؛ ويعود السبب في ذلك لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين، باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة و أصحاب الأعمال من جهة ثانية، وذلك لأن التعويضات تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العامل في معظم المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها¹.

وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت، بما يتفق مع الجهد المبذول من الموارد البشرية في المؤسسة، ولضمان وضع نظام سليم لابد من:

~ تقييم الوظائف.

~ تحديد نظام الحوافز.

~ تحديد نظم دفع الأجور.

4-وظيفة رعاية و صيانة الموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة برعاية و صيانة الموارد البشرية، من خلال توفير الرعاية الصحية و الثقافية و الترفيهية و الاجتماعية، وكذلك الرعاية عن ترك الخدمة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص181.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثيراً من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في الوقت الحاضر صاحبها الكثير من التحديات و العقبات أمام وظيفة إدارة الموارد البشرية وفي ما يلي عرض لهذه التحديات¹:

- أولاً: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

تشكل التطورات التكنولوجية قيداً على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب و التنمية و التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.

- ثانياً: التغيرات في تركيب القوى العاملة

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيبية القوى العاملة الحالية بمختلف المنشآت، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، وقد يلقي هذا عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي إضافة إلى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

- ثالثاً: نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشأة بطريقة أفضل فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الذي يواجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر هو قدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية

- رابعاً: تغير القيم و الاتجاهات

تؤدي القيم و الاتجاهات و المعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، وقد لوحظ أ، هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثر سلبي على الأداء و الإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للتغير و التجديد، وتفشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل...إلخ، كل هذه التغيرات في قيم

¹ بن عنتر ع؛ إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010، ص 27، 28.

العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات و التخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.

- خامساً: العائد و التعويض المادي للعاملين

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجوراً أعلى ، وعدم قدرة الكثير من المنشآت على فع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي إلى عدم الانتظار في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي و بهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهوداً كبيرة.

- سادساً: إدارة الجودة الشاملة

أصبح تحقيق الجودة وإرضاء العملاء و الإنتاجية المرتفعة و تحقيق الترابط بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المنظمة من أهم أهداف المنظمات بداية تسعينات القرن العشرين .

تبنى مفاهيم و تقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

المبحث الثاني: أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية

واجبات إدارة الموارد البشرية اختيار الأفراد العاملين و إعدادهم و تنظيم ساعات عملهم، وتحديد أجورهم وتوفير أمكنة العمل وتزويدهم بالمعلومات وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم، وإعداد السجلات و البيانات عنهم، والعمل على تحقيق روح التعاون بينهم، فضلاً عن دفع الروح المعنوية لهم باتجاه استثمارها وضمان انسجامها وتعاونها مع الإدارة تعاوناً مثمراً يكفل تحقيق الكفاية الإنتاجية، ويمكن تجزئة أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى أنشطة وظيفة متمثلة في التوظيف والتدريب وأنشطة مدعمة لهذه الأنشطة الوظيفية متمثلة في التحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء.

المطلب الأول : الأنشطة الوظيفية

أولاً: التوظيف

تتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة الفرعية تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

1- استقطاب الموارد البشرية

أ/ ماهية استقطاب الموارد البشرية

"هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما"¹.

كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي المنظمة.

من خلال هذين التعريفين يمكن القول بان الاستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة شغل الوظائف.

يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"².

¹ - رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر - السعودية، د ط، 1996، ص 288.
² - أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000، ص 162.

وعليه يمكن القول بان الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة.

ب/ أهداف الاستقطاب الموارد البشرية

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

حيث يقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على :

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

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

ت/ مصادر استقطاب الموارد البشرية

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

1/ المصادر الداخلية:

من الطبيعي أن تستعين المنظمة أولاً بمواردها البشرية الذاتية في شغل الوظائف الشاغرة على اعتبار هذه الموارد البشرية على دراية ومعرفة بالمنظمة ومكوناتها واتجاهاتها.

حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي زيادة أدائه، كما يمكن أن يكون لهذا المصدر الداخلي انعكاساً سلبياً لأن بعض العاملين بها يرشحون أنفسهم لشغل بعض الوظائف مع أنهم لا يمتلكون مؤهلات شغلها مما يضطر إدارة الموارد البشرية لرفضهم فينتج عنه سخط كبير، كما يجعل إدارة المنظمة في حالة ركود لأن العاملين بما لهم فكر متقارب.

ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة:

• الترقية

تعني الترقية إسناد عمل أو وظيفة جديدة إلى الشخص حيث تختلف في طبيعة ونطاق مسؤولياتها عن العمل الحالي ، وتشكل الترقية إحدى أهم الفرص لشغل الوظائف من الموارد البشرية داخل المؤسسة في إطار ما يسمى بسياسة الترقية، تتيح هذه السياسة إلى ارتقاء الموارد البشرية إلى وظائف أعلى.¹

يميز بين نوعين من الترقية هما :

~ **الترقية بالأقدمية** : تستلزم حساب مدة زمنية معينة منذ بداية تعيين الفرد في وظيفة حيث في كل وظيفة يعمل مدة زمنية محددة ثم يرتقي إلى وظيفة أعلى.

~ **الترقية بالاختيار**: في هذا النوع من الترقية يتطلب من العامل قدرات وكفاءات عملية و فعاليات ابتكار و إبداع بغض النظر عن المدة الزمنية.

• النقل و التحويل:

يعني النقل تحويل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى، ولكن في نفس المستوى من حيث السلطة والتعويضات والمزايا، الأهداف الأساسية عن هذه العملية هي أولاً نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى حيث الحاجة إلى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة، ثانياً إعادة التوازن بين النقص والفائض من الموارد البشرية في الإدارات المختلفة لتعظيم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.²

2/ المصادر الخارجية :

تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارات الخاصة وغيرا متوفرة بداخلها، فالإكتفاء الذاتي قد لا يتحقق في كثير من الحالات لذا فاللجوء للمصادر الخارجية مسألة ضرورية.

تشكل المصادر الخارجية سوق العمل لكافة المنظمات وقد لا ينحصر هذا السوق محلياً لبعضها، وقد يمتد إلى أسواق ما وراء الحدود بحثاً عن المواهب من الموارد البشرية لبعض الآخر، أما أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة : الطلبات الشخصية، الإعلان، المدارس والمعاهد المهنية والجامعات.

¹ بربر ك، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، الطبعة الأولى، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008، ص116.

² نفس المرجع أعلاه، ص117.

❖ الطلبات الشخصية

يسعى الراغبون في العمل إلى المنظمة، لتترك بياناتهم إلى وحدة الموارد البشرية، وعندما يتم البث في الطلبات، ترسل المنظمة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار.¹

❖ الإعلان

يعتبر الإعلان من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على الموارد البشرية ولغرض إنجاز الإعلان لا بد من توافر شروط منها:²

- أن يحدد الإعلان كل ما يتعلق بالعمل من شروط ومتطلبات ونوع المنظمة وأهدافها.
- ضرورة نشر الإعلان في جريدة واسعة الانتشار ومعروفة ومتداولة من قبل أكبر عدد من الجمهور.

❖ المدارس و المعاهد المهنية و الجامعات

تتوفر المدارس والمعاهد المهنية والجامعات على مراكز للتعيين تهدف إلى إمداد كافة المنظمات بمعلومات وافية حول خريجها ومواصفاتهم وتعد هذه المراكز بمثابة وسيط بين الخريج والمنظمات التي تتناسب مع تخصصه وكفاءته ومؤهلاته .

2-اختيار وتعيين الموارد البشرية

تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات لوظيفة الاختيار والتعيين فهي تحدد العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى استقطابها ونوعية هذا المطلوب ومن ثم السعي لاختياره وتعيينه في المكان المناسب.

¹ بن عنتر ع.، مرجع سبق ذكره، ص122.

² عباس س.م، علي ع.ح، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، عمان، داروائل للنشر، 2007، ص72.

أ/ مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية

الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في الآن معاً، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرارات المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشاغلها¹.

ب/ خطوات الاختيار

ينظر إلى وظيفة الاختيار بأنه عملية تتألف من عدة خطوات متتالية ومتراصة تبدأ بقبول طلبات التوظيف وتنتهي من وقع عليهم الاختيار. تمر عملية الاختيار بالخطوات التسلسلية التالية

● إكمال استمارة طلب التوظيف

الخطوة الأولى في الاختيار هي مطالبة المرشحين بإكمال استمارة طلب التوظيف وتقديم الوثائق المطلوبة، لأن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى إعداد استمارة لطلب التوظيف تتضمن كافة المعلومات التي تحتاجها المنظمة، ويتطلب من كل مرشح إكمالها، فهذا يضمن تقديم المرشحين كافة المعلومات المطلوبة بحيث يمكن تقييم هذه المعلومات.

● حصر المرشحين الفعليين للوظيفة

الخطوة الثانية هي مراجعة استمارات طلب التوظيف ومقارنة المعلومات فيها مع متطلبات إشغال الوظيفة، لاستبعاد من يفقدون الشروط الضرورية لإشغالها، بعد ذلك يمكن إعداد قائمة رسمية بأسماء المرشحين الذين سيتم الاختيار من بينهم.

● التحري عن المرشحين والتأكد من الشهادات

الخطوة التالية هي التحري عن المرشحين، حيث يشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة، فبالنسبة للشهادات قد تكفي إدارة الموارد البشرية من فحص الوثيقة والتأكد من كونها غير مزورة.

● إخضاع المرشحين للاختبارات

تستخدم اختبارات التوظيف كوسيلة أساسية لتحديد مدى توافر المهارات القدرات والمعارف اللازم توافرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

¹ بن عنتر ع، مرجع سبق ذكره، ص142.

● المقابلة المترشحين

بعد اكتمال المعلومات عن المرشحين لا بد من مقابلتهم للتأكد من تمتعهم بخصائص أخرى قد لا تتضح من الملف، فالغرض الأساسي من المقابلة هو الحصول على معلومات مهمة لا يمكن الحصول عليها من الاستمارات والشهادات و الاختبارات وغيرها، غرض المقابلة أيضاً تعريف المرشح بالوظيفة وبالمنظمة وشروط استخدامه للتأكد من قبوله وارتياحه لها.

● إجراء الفحص الطبي

تُخضع الكثير من المنظمات المرشحين للتعيين في وظائف دائمة للفحص الطبي، للتأكد من خلو المرشح من مشاكل صحية معينة، قد يتم إجراء بعض هذه الفحوصات في مرحلة الاختبارات لكونها جزء من الشروط التفصيلية لإشغال الوظيفة.

● إصدار أمر التعيين

في حالة ما إذا كانت نتائج الفحوص الطبية إيجابية تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الوثائق الرسمية للتعيين وإصدار أمر التعيين، وقد تشمل هذه الوثائق توقيع عقد .

ثانياً: التدريب

لا تقوم المنظمات على استيعاب الموارد الكفؤة فقط، إنما تهدف إلى استمرارها في برامجها بنفس المستوى من الكفاءة، الأمر الذي يدعو إلى وجود كوادر كافية من الموارد البشرية المؤهلة بحيث لا تواجه هذه المنظمات أي نقص مفاجئ في هذه الكوادر، كما أن العالم بما يستجد فيه من تطورات وتكنولوجيات يخلق ضروريات لا بد أن تتواكب معها الموارد البشرية الموجودة أساساً.

تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه " استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين، ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين: توجهات العاملين والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها، والركيزة الثانية هي التطبع الاجتماعي والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم وتصرفاتهم وفق رغبة المنظمة¹.

¹ العامري ص.م، الغالبي ط، م، مرجع سبق ذكره، ص600.

- يهتم التدريب أساساً بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة وإنما يتعلق أيضاً بالفاعلية، ويقصد بالكفاءة مقياس لحسن استغلال الموارد، ويقصد بالفاعلية مقياس لمدى إنجاز الأهداف.

- يعتبر التدريب في حد ذاته وسيلة إدارية وفنية وعملية لكي يصل الأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة لكل من المجتمع والمنظمة.

أهمية التدريب

ترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي يتم الحصول عليها من التدريب وهذه المزايا تتمثل في:¹

- إتاحة الفرصة واكتساب الخبرات و المهارات.
- التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى كفاءة و فاعلية العاملين.
- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

أهداف التدريب

ومن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي:²

- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتهم الإدارية.
- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- تنمية اتجاهات المتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم.

يسعى التدريب أساساً لتضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب، حيث يحتاج الخريجون إلى قدر معين من التدريب كما ويحتاجون إلى إعادة التدريب من وقت إلى آخر كون التدريب يمكن الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد في ظل التقدم التكنولوجي الهائل في معظم مجالات الحياة، كما يزود الأفراد بالخبرات المختلفة مما

¹ الطعاني ح.أ، "التدريب الإداري المعاصر"، طبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص22.

² الطعاني ح.أ، "التدريب مفهومه وفعاليتة: بناء البرامج التدريبية و تقويمها"، مرجع سبق ذكره، ص16.

يؤدي إلى رضاهم عن العمل وعن أنفسهم ورفع الروح المعنوية بينهم بما يؤدي إلى تحسين المناخ العام للعمل، ويساعد التدريب على تكوين علاقة جيدة بين المنظمة و أفرادها.

مبادئ التدريب

تخضع عملية التدريب إلى مجموعة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة وتتلخص فيما يلي:¹

الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً واقعياً وقابلاً للتطبيق.

الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.

التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.

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

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

¹ الطعاني ح.أ، "التدريب الإداري المعاصر"، مرجع سبق ذكره، ص22.

المطلب الثاني: الأنشطة المدعمة

تحليل الوظائف : يقصد بالتحليل بصفة عامة " إرجاع الشيء إلى عناصره الأولية أمّا تحليل الوظائف فيقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث:"

-اختصاصات الوظيفة: وهي مجموع الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة.

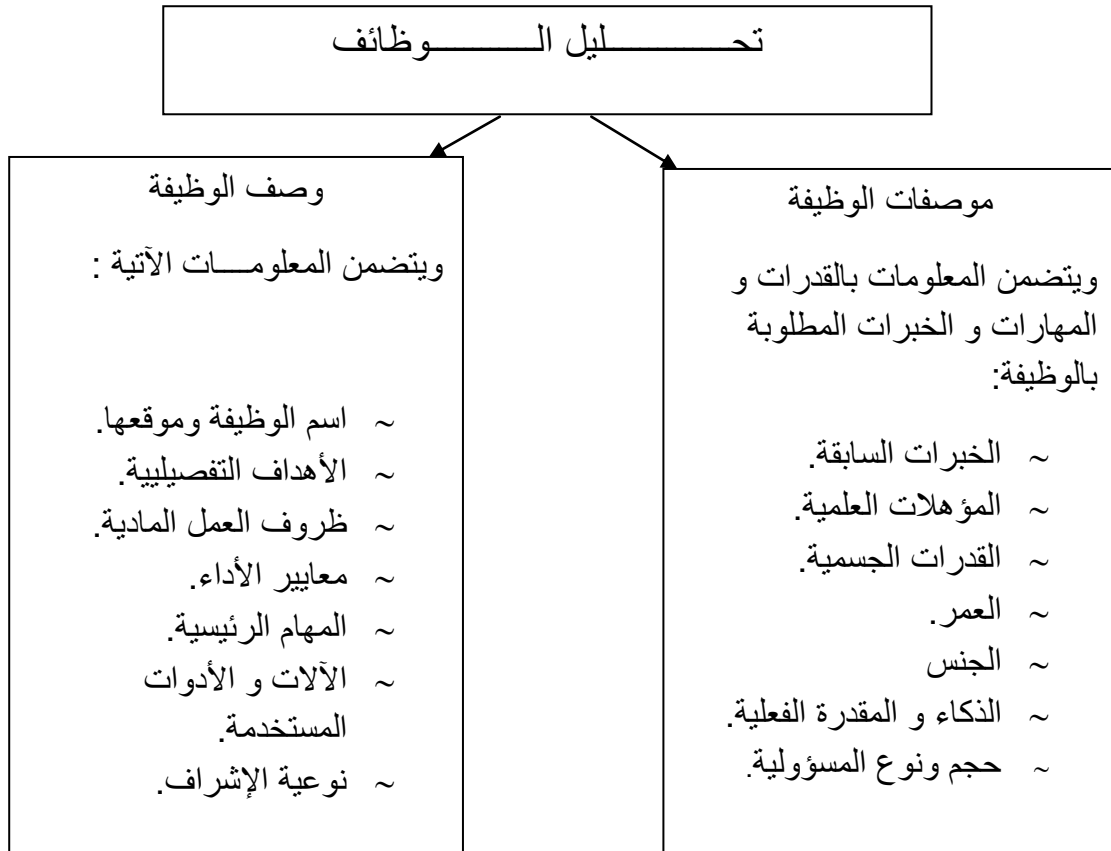
-مسؤوليات الوظيفة: المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال.

-شروط شاغل الوظيفة: التأهل العلمي والخبرة العملية و القدرات الجسمية والذهنية ومستوى المهارة في الأداء.

-العلاقات الرئاسية: من يرأس من في الهيكل التنظيمي وفقاً للتسلسل الوظيفي والإداري.

بالتالي النتائج المباشرة لهذا التحليل هي مواصفات الوظيفة وتوصيف الوظيفة وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 3 : نتائج تحليل الوظائف



يقصد بمواصفات الوظيفة تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي لا بد من توافرها في شاغل الوظيفة وأما وصف الوظيفة هي بمثابة وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

تخطيط القوى العاملة

تخطيط الموارد البشرية يعني التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات، ويتم ذلك كأول خطوة بتحليل الوظائف التي تعد القاعدة التي يرتكز عليها كل برنامج إدارة الموارد البشرية.¹

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة بالإضافة إلى كون عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تتضمن إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.

يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ويتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي تصور مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية.

¹ الصيرفي م.، كامل أ.، مرجع سبق ذكره، ص35.

المطلب الثالث: أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية نظام متكامل

تشكل الأنشطة الوظيفية والأنشطة المدعمة مع بعضها نظاماً متكاملاً ومتفاعلاً، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الأنشطة من أعمال وممارسات، القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضاً، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف وظيفة إدارة الموارد البشرية وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيداً، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز إستراتيجية المنظمة وأهدافها، ويتم التكامل والتفاعل بين أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1/ وظيفة استقطاب

- استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكينها من تحقيق انتقاء الأفضل منها.

- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة في معرفة عدد ونوع ومواصفات من سوف تقوم باستقطابهم من الموارد البشرية.

2/ علاقات وظيفة الاختيار

- تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب.
- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف من أجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية.
- تعتمد على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد اللذين سوف تختارهم.

3/ علاقات وظيفة التدريب

- تعتمد على نتائج تحليل الوظائف لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية، ذلك لأن تحليل الوظائف تحدد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي لا بد من توافرها في شاغل الوظيفة ومتطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

4/ علاقات وظيفة تحليل الوظائف

- تمد هذه الوظيفة وتوفر لوظيفة الاختيار معايير الانتقاء والمفاضلة لاختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل.

- توفر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها استقطابها.

- تمد وظيفة تخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجري تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.

الفصل الأول : الإطار النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية

-توفر لوظيفة تقييم الأداء المعايير التي على أساسها سيتم التقييم.

5/ علاقات وظيفة تخطيط الموارد البشرية

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

المبحث الثالث :إدارة الموارد البشرية في مجتمع المعرفة

أثناء أوقات ما قبل الثورة الصناعية، كانت التغييرات التقنية تحدث ببطء شديد، فقد استغرق التغيير من الأدوات الحجرية إلى الأدوات المعدنية آلاف السنين، ومع مرور الوقت أصبح معدل التغيير في التقنية أسرع وأسرع، والآن أصبح أسرع مما كان الأمر عليه من قبل، ولقد حققت هذه التطورات السريعة تغييرات بنوية في المجتمع والاقتصاد، ويشهد العالم الآن تحولاً إلى مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة وبالنسبة للاقتصاد إلى الاقتصاد المبني على المعرفة إلا أنه أكثر الأدبيات والأبحاث الاقتصادية تتناول كلا من المفهومين الاقتصاد المعرفي والاقتصاد المبني على المعرفة ولا تتعرض للتمييز بينهما، رغم أن هناك فارق بينهما، ويعود ربما السبب في هذا إلى حداثة الموضوع وبالتالي فإن مفاهيمه الأساسية في مرحلة التبلور والنضج، وعلى هذا كان ولا بد من تبيان هذا الفارق والتمييز بينهما.

المطلب الأول :من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة

أولاً: مجتمع المعلومات

الأسباب التي أدت إلى ظهور مجتمع المعلومات فيمكن تلخيصها في تطورين¹:

1. التطور الاقتصادي

فقد بدأ الأمر بالاعتماد في المجتمع الزراعي على الموارد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والجهد البشري، وفي المرحلة التالية مرحلة المجتمع الصناعي أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز والطاقة النووية، أما المجتمع ما بعد الصناعي فإنه يعتمد في تطوره بصفة أساسية على المعلومات والشبكات.

2. التطور التكنولوجي

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل واضح في النمو الاقتصادي دافعة لنشأة وتطور مجتمع المعلومات.

"بتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم يعد الاهتمام فقط بإنتاج وتخزين وتوزيع الطاقة وإنما توجه الاهتمام خاصة إلى إنتاج وتخزين وتوزيع المعلومات" ، فنقدم المجتمعات وتطورها في هذا العصر مرتبط بمدى قدرتها في صنع المعلومة وتوظيفها إلكترونياً، فالمعلومة قد نمت وتضاعفت بصورة خيالية في مدة قصيرة وبمعدلات هائلة

¹ عليان ر.م، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص301.

لتشكل نمطاً جديداً من الاقتصاد المعرفي وحيث أن الثورة الرقمية أصبحت عنوان الاقتصاد العالمي الجديد، فإن على المنظمات التقليدية اللحاق بركب التقدم، وعدم ترك الفجوة الرقمية تتسع وتتفاقم.

يمكن تعريف الفجوة الرقمية بأنها " الفجوة التي خلفتها ثورة المعلومات والاتصالات بين الدول المتقدمة والنامية، وتقاس بدرجة توافر أسس المعرفة بمكونات الاقتصاد الرقمي الذي يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودرجة الارتباط بشبكة الانترنت باعتبارها شبكة المعلومات العالمية، وتعد التجارة الالكترونية أهم معالم الاقتصاد العالمي الجديد ". كما ولقد أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تقسيم المجتمعات إلى ثلاثة فئات على النحو الموالي¹ :

-مجتمعات مشاركة، وهي التي يمكنها أن القيام بإنتاج التكنولوجيا الجديدة مجال المعلومات والاتصالات.

-مجتمعات متصلة، وهي التي تستطيع التواصل مع العالم من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

-مجتمعات معزولة أو مهمشة، وهي التي لا يمكن أن تقوم بأي دور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو حتى الاتصال مع العالم.

2- تعريف مجتمع المعلومات

هناك العديد من التعريفات لمجتمع المعلومات ومن ضمن التعريفات التي أوردت:

التعريف الأول: "مجتمع المعلومات مفهوم يرى التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع حيث المعلومات في أكثر أشكالها اتساعاً وتنوعاً هي القوة الدافعة والمسيطر، وينشغل معظم أفراد هذا المجتمع بإنتاج المعلومات أو جمعها أو اختزانها أو معالجتها أو توزيعها"².

التعريف الثاني: " عبارة عن مجتمع قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمثل البنية التحتية له، وتمثل المعلومات موارد هامة له والاتصال النشاط الرئيسي له "³.

¹ عليان ر.م، "اقتصاد المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص363.

² الهاشمي.ر، "المنهج و الاقتصاد المعرفي"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص249.

³ قلش ع.ل، "سياسات التنمية البشرية اقتصاد المعرفة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص317.

3- خصائص مجتمع المعلومات

- يمكن القول أن هناك خصائص رئيسية أساسية تتحكم في مجتمع المعلومات :

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

الخاصية الثانية: هي الاستخدام اللامتناهي للمعلومات بين الجمهور العام، ويستخدم الناس المعلومات بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين، وهم يستخدمون المعلومات أيضا كمواطنين لممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم، وبهذا فإن المعلومات عنصر لا غنى عنه في الحياة اليومية لأي فرد.

الخاصية الثالثة: هي ظهور قطاع المعلومات، فمع ظهور الألفية الثالثة ظهر ما يسمى بالثورة المعلوماتية التي أساسها توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبعد أن كان النشاط الاقتصادي يقسم في الماضي إلى ثلاثة قطاعات: الزراعة، الصناعة، الخدمات، أضيف إليها قطاعاً رابعاً هو قطاع المعلومات الذي يتكون من المؤسسات في كلا من القطاعين العام والخاص، تلك التي تنتج المحتوى المعلوماتي أو الملكية الفكرية، وتلك التي تقدم التسهيلات لتسليم المعلومات للمستهلكين وتلك التي تنتج الأجهزة و البرامج التي تمكنها من معالجة المعلومات².

ثانياً : مجتمع المعرفة

1- تعريف مجتمع المعرفة

التعريف الأول: "هو مجتمع ما بعد الصناعي وما قبل المعرفي، وهو مجتمع الثورة المعلوماتية والعصر المعلوماتي، وهو المجتمع الرقمي الناتج عن تيار العولمة والذي يختم بوضع السياسات والخطط والبرامج الإستراتيجية التي تهدف إلى الارتقاء بمجتمعاتها على أساس معلوماتي متطور، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، والقضاء على أمية التعامل مع الحاسبات

¹ الزغبي ع.ز.، "مجتمع المعلومات و المعرفة في العالم العربي"، ملتقى الاستثمار في بنية المعلومات و المعرفة، القاهرة، 2006، ص8.

² الظاهر ن.ا.، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص308.

الالكترونية والتقنيات الرقمية، والأمية المعلوماتية والأمية الرقمية التي تشمل كافة مظاهر التعامل والاستخدام للتقنية الرقمية وتطبيقاتها في حياة الإنسان¹.

التعريف الثاني : "مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، وكذلك هو ذلك المجتمع الذي ينتج ويستهلك ويوظف المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها، ليس في بلده فقط بل في أرجاء العالم كله"².

2- الأبعاد المختلفة لمجتمع المعرفة

أصبح لمجتمع المعرفة أبعاد مختلفة ومتشابكة يجب استغلالها كما ينبغي، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:

1 / البعد الاقتصادي

إذ تعتبر المعلومة في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسية والمصدر الأساسي للقيمة المضافة وخلق فرص العمل وترشيد الاقتصاد، وه ذا يعني أن المجتمع الذي ينتج المعلومة ويستعملها في مختلف شرايين اقتصاده ونشاطاته المختلفة، هو المجتمع الذي يستطيع أن ينافس ويفرض نفسه.

2/ البعد التكنولوجي

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

3/ البعد الاجتماعي

إذ يعني مجتمع المعرفة سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع وزيادة مستوى الوعي بتكنولوجيا المعلومات وأهمية المعلومة ودورها في الحياة اليومية للإنسان، والمجتمع

¹ عبيد ع.م، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص39.

² الخطيب أ، معاينه ع.س، "الإدارة الحديثة (نظريات و استراتيجيات ونماذج)"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، 2009، ص95.

هنا مطالب بتوفير الوسائط والمعلومات الضرورية من حيث الكم والكيف ومعدل التجدد وسرعة التطوير للفرد.

4/ البعد الثقافي

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

5/ البعد السياسي

إذ يعني مجتمع المعرفة إشراك الجماهير في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وعقلانية أي مبنية على استعمال المعلومة، وهذا بطبيعة الحال لا يحدث إلا بتوسيع حرية تداول المعلومات وتوفير مناخ سياسي مبني على الديمقراطية والعدالة والمساواة وإقحام الجماهير في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة السياسية الفعالة. مجتمع المعرفة لا يقتصر على إنتاج المعلومة وتداولها، وإنما يحتاج إلى ثقافة تحترم من ينتج هذه المعلومة ويستغلها في المجال الصحيح، مما يتطلب إيجاد محيط ثقافي واجتماعي وسياسي يؤمن بالمعرفة ودورها في الحياة اليومية للمجتمع.

المطلب الثاني: الاقتصاد المعرفي والاقتصاد المبني على المعرفة

أولاً : الاقتصاد المعرفي

التعريف الأول: اقتصاد المعرفة " يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الاستفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري كرأس للمال وتوظيف البحث العلمي"¹.

يسعى اقتصاد المعرفة من خلال التعريف الأول للتعامل مع رأس المال المعرفي لإنتاج السلعة المعرفية وتسويقها عبر وسائل الاتصال الحديثة بهدف الارتقاء في جميع ان النشاطات.

التعريف الثاني: الاقتصاد المعرفي هو " الاقتصاد التي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم في القيمة المضافة، فالمعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية كما في التسويق ومعنى ذلك أيضاً أن النمو يزداد بزيادة هذا المكون وأن هذا النوع من الاقتصاد إنما ينهض على أكتاف تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها المنصة التي منها ينطلق هذا المفهوم "

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

التعريف الثالث: الاقتصاد المعرفي هو قبل كل شيء صيرورة مستمرة، أي بمعنى أنه اقتصاد في طور التشكل والتكون، فالاقتصاد المعرفي على خلاف الاقتصاديات الأخرى لا يعتمد على نمط معين وواضح لوسائل الإنتاج ولا يرتبط بفئة محددة من قوى الإنتاج، إنه اقتصاد يعتمد بالدرجة الأولى على العقل وليس الآلة، المعرفة والأصول المعرفية وليس الموارد والأصول الطبيعية³.

من خلال التعريف الثالث الموجودات غير الملموسة أصبحت أكثر أهمية بالمقارنة مع الموجودات المادية الأخرى الملموسة بالنسبة للوحدات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة حيث يسعى هذا الاقتصاد لاستثمار هذه الموجودات الفريدة من نوعها.

¹ الشمري ه، الليثي ن، "الاقتصاد المعرفي"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص14.

² الهاشمي ع.ر، العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص38.

³ ياسين س.غ، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص314.

يمثل الاقتصاد الطريقة التي يستخدم الناس فيها الموارد لإشباع رغباتهم وهذا التعريف البسيط يعطي جميع الأدوات لتحليل أي اقتصاد، يتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية هي: الموارد والإشباع والرغبات، فالموردان الأساسيان في الاقتصاد المعرفي رأس المال البشري والمالي إضافة للمستوى التكنولوجي، أما الأدوات الأساسية للإشباع فهي: أولاً معرفة ما تريد إنجازَه (الإستراتيجية) وثانياً كيف ستقوم بذلك (التنظيم)، والرغبات ما هي إلا رغبات السوق التي يتم تلبيتها من السلع والخدمات القائمة على المعرفة التي تتميز عن غيرها أنها تتطلب نسبة أكبر من الذكاء. وبالتالي الاقتصاد المعرفي يهتم بما يلي:

- إنتاج المعرفة : تشتمل على الابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين المعرفة.
- صناعة المعرفة : حقل واسع متعدد المجالات ومتنوع التطبيقات تمتد لتشمل المكونات الأساسية التالية¹ :

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

-صناعة التعلم والتدريب والاستشارات.

-الصناعات كثيفة المعرفة.

-صناعة الخدمات كثيفة المعرفة.

كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي بلا شك تميز هذا الاقتصاد من غيره من الاقتصاديات التقليدية، منها أنه يعتمد بصفة أساسية على استخدام الأفكار بدلا من استخدام القدرات المادية، وعلى تطبيق التكنولوجيا بدلا من تحويل المواد الخام واستخدام العمالة الرخيصة، كما أن دورة الإنتاج في ظل هذا الاقتصاد أقصر والحاجة إلى الابتكار أكبر.

فالاقتصاد المعرفي لا يعتمد على العناصر التقليدية للإنتاج من (رأس المال، الأرض، قوة العمل، الخ) بل تحول إلى توليفة جديدة من المعلومات، المعرفة، وقوة الابتكار والإبداع العقلي، بمعنى آخر تحول الاقتصاد من المادة إلى المعرفة وهجرة القيمة من العناصر المادية لمزيج المنتج أو الخدمة إلى سلسلة قيمة مضافة للمعلومات.

أما التداخل بين اقتصاد المعلومات واقتصاد المعرفة فإن جانبا من تفسيره يعود إلى صعوبة التمييز في حالات عديدة بين المعلومات والمعرفة والتشابه والتداخل بين عناصر المنتج المعلوماتي والمنتج المعرفي، فالاقتصاد المعلوماتي يقوم على استخدام المعلومات وتحويلها إلى برمجيات وهذا ما ينطبق على المعرفة الصريحة، في حين اقتصاد المعرفة يتسع ليشمل

¹ ياسين س.غ، "إدارة المعرفة" مرجع سبق ذكره، ص336.

المعرفة الصريحة القياسية التي يسهل تخزينها واسترجاعها واستخدامها من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والضمنية التي هي القسم الأكبر من معرفة الأفراد والشركات.

هناك مجموعة من السمات التي يتميز بها الاقتصاد المعرفي التي يمكن إجمالها فيما يلي¹ :

1. الاعتماد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري الذي يميز الاقتصاد المعرفي بما فيها من استخدام واسع للبحوث والدراسات التطبيقية التي يقوم بها خبراء ذو كفاءات.
2. الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة والمدرّبة على التقنيات الجديدة، وهؤلاء العمال يملكون المعرفة ويبتكرون الأفكار وينقلونها إلكترونياً على شكل منتجات غير ملموسة يتميزون بميزة خاصة في الاقتصاد المعرفي، حيث بإمكانهم النفاذ في أي وقت إلى الكميات غير محدودة من المعلومات التي تشكل المواد الأولية لخلق المعرفة، وينقسم هؤلاء إلى أربع فئات فرعية:
 - منتجي المعلومات (منشئي المعلومات وجامعيها).
 - مجهزي المعلومات (يستقبلون المعلومات ويستخدمونها).
 - موزعي المعلومات (ينقلون المعلومات من المنشأ إلى المتلقي).
3. انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة المنتجات والخدمات المعرفية.
4. اعتماد التعلم والتدريب اللذان يضمنان للعاملين مستويات عالية من التدريب ومواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توظيفاً يتسم بالفعالية لما له من تأثير على مجريات الاقتصاد بشكل خاص والحياة الاجتماعية بشكل عام.
6. تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية لما لهذه العمليات من صدى كبير في التأثير على خطى التقدم في مجالات المعرفة والبحث عن طرق جديدة وبديلة لسير العمليات الاقتصادية، كذلك زيادة حجم الإنفاق على البحث والتطوير لما له من أهمية كبرى في سير عملية التطور والتقدم داخل البلد.
7. ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم وهذا ما يدفع العديد من أصحاب الكفاءات والخبرات إلى العمل بشكل مستمر من أجل تطوير إمكاناتهم ما ينعكس في النهاية على مدخلاتهم.

¹ الشمري ه.، الليثي ن.، مرجع سبق ذكره، ص22.

ثانياً: الاقتصاد المبني على المعرفة

يهتم الاقتصاد المعرفي " بإنتاج وصناعة المعرفة وبالبحث والتطوير وعدد براءات الاختراع ، في حين الاقتصاد المبني على المعرفة ينبع من إدراك مكانة المعرفة والتكنولوجيا والعمل على تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية، فهو يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، أي أنه يعتمد على تطبيق الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في مجتمع يمكن أن نطلق عليه المجتمع المعرفي، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لتشخيص الأم ارض عن بعد، إجراء العمليات الجراحية عن بعد، الإنتاج عن بعد، عقد المؤتمرات عن بعد، كلها تجعل الاقتصاد مبنيا على المعرفة والعلم"¹.

الاستفادة من منجزات الثورة العلمية التكنولوجية وتسخيرها في صناعات تولد معارف ومكتشفات جديدة، يعني الوصول إلى مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة، أو ما يمكن تسميته بمرحلة ما بعد الاقتصاد المعرفي، أما السعي إلى إنتاج المعرفة من ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين المعرفة فهي مرحلة الاقتصاد المعرفي.

تحتل المعرفة في هذا الاقتصاد مساحة أكبر مما سبق وأكثر عمقا عما كان معروفا، فقد كانت المعرفة قديما تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات وفي حدود ضيقة، أما الآن وفي هذا النوع من الاقتصاد لم يعد هناك حدود لدور المعرفة في تحويل هذه الموارد المتاحة فقط بل أنها أصبحت تؤدي دورا في التسويق.

تتعاظم أهمية المعرفة في الاقتصاد حتى عرف اقتصاد القرن الحادي والعشرين بعصر الاقتصاد المبني على المعرفة وتدخل المعرفة كعنصر أساسي أكثر فأكثر في تنمية واستدامة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات.

هذا التوجه في الاقتصاد من قيامه على إنتاج السلع والخدمات إلى السلع والخدمات المبنية على المعرفة، حيث سلعة المعرفة تنتج مرة واحدة وتباع ملايين المرات بعكس السلع المادية التي يجب أن تنتج كل مرة، هذا التغير يجعل أرباح الدول التي تنتج المعرفة أرباحاً خيالية.

فالاقتصاد العالمي يتجه أكثر من أي وقت مضى في تاريخ البشرية إلى اقتصاد مبني على المعرفة، وتعد التكنولوجيا العنصر المعرفي الأهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

¹ الزيات م.ع، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2008، ص328.

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

أولاً : مفهوم إدارة المعرفة

~ ماهية المعرفة

ترتبط المعرفة بحالة، أو واقع، أو جانب، أو مشكلة معينة واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات العلاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة، وكما يلي:

البيانات والتي تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها وجمعها استناداً إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، والتي يتم تمثيلها بأرقام، أو كلمات، أو أشكال، أو صور، أو رموز، وبحيث تتاح إمكانية الاستفادة منها، وينبغي أن تتوفر في عملية جمع البيانات الدقة والوضوح في التمثيل عن ما تحقق فعلاً من أحداث ووقائع.

المعلومات يتم التوصل إليها من خلال " تجميع البيانات وتسجيلها وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها، فنتحول البيانات إلى معلومات باستخدام تشغيل البيانات " يدوياً أو آلياً، "فالمعلومات مجموعة البيانات التي تم تنظيمها" ¹، وبذلك المعلومات يتم استنباطها من البيانات وبالشكل الذي يوفر قدر أكبر من اليقين ويقلل عدم التأكد، وبما يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، فالمعلومات تمثل المعنى الذي تحمله الرموز والعلامات، والكلمات، والأشكال والصور التي تتضمنها البيانات.

تمثل المعرفة " الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات " ²، كما أن " المعرفة هي المعلومات المتفاعلة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها ازدياداً كبيراً عند تقاسمها " ³ و "إن كانت التكنولوجيا هي المحرك الضخم للمجتمع، فإن المعرفة هي وقود هذا المحرك، وهذا المحرك يتلقى كل يوم غذاء أفضل وأغنى".

المعرفة هي أكثر من المعلومات ومرحلة أعلى منها، كما هو الحال في كون المعلومات أكثر من البيانات ومرحلة أعلى منها، ومن ثم فإن البيانات تتيح المعلومات، والمعلومات تتيح المعرفة، حيث ينتج عن معالجة البيانات المعلومات وحسن فهم واستيعاب المعلومات ينتج المعرفة و تكرار تطبيقها في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي " تعني مهارة الفرد ومعرفته

¹ سرور س.ع، الدخيل الله خ.ب، "مقدمة للتقنيات المعاصرة في عصر المعلومات"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2006، ص53.

² خلف ف.، "اقتصاد المعرفة"، الطبعة الأولى، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2007، ص09.

³ الصاوي ي.، "إدراة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار السحاب للنشر، 2007، ص198.

المتخصصة في مجال معين والتي تطورت و تراكمت على مدى زمن طويل، تقود بدورها إلى الحكمة أي حسن التقدير و القرارات الأكثر عقلانية"¹.

- أنواع المعرفة

يمكن أن تتضمن المعرفة أنواعاً وأشكالاً عديدة من بينها² :

~ المعرفة الضمنية

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

~ المعرفة الظاهرة

هي تلك المعرفة التي " يتمكن الفرد من التعبير عنها بدون صعوبة بالكلام أو بطرق أخرى للاتصال مرئية أو سمعية "، كما تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب، أو تقرير، أو بحث أو دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في الحاسب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين، وبذلك فإن المعرفة قابلة للتخزين والنشر والانتقال والتوزيع، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات لحالات واقعية.

~ سمات المعرفة

تنتم المعرفة بالعديد من السمات كونها " غير مادية أي غير ملموسة، وكونها تتعرض للتغيير المستمر، أي أنها غير ثابتة وتغير بتغير المعلومات التي تصل بها، وأن المعرفة هي نتاج التعلم، والخبرة، وكذلك فإنها تراكمية، أي أنها تتجدد وتزداد و تتراكم بالإضافة إليها، وكذلك تنتم بأن البائع لها لا يخسرها، والمشتري لا يشتريها أكثر من مرة، حتى وإن تم استخدامها من قبله مرات عديدة لأنها لا تستهلك عند الاستخدام وأن المشتري لها قد يجهل قيمتها قبل امتلاكها، وأنها سريعة التغيير، وتكاليف تجديدها قد تكون مرتفعة"³.

المعرفة كقدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار، وآلية من خلال استخدام التكنولوجيا التي تتيح المعرفة بالاستناد إلى قواعد المعرفة الإلكترونية والآلية، أي أن المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم وكذلك بواسطة النسخ، رغم أن الإدراك والتعلم أمر ضروري لازم لإعادة إنتاج المعرفة، في حين النسخ فقط مرتبط بإعادة إنتاج المعلومات.

¹ عليان ر.م، "إدارة المعرفة" مرجع سبق ذكره، ص57.

² الخطيب أ، زبيغان خ، "إدارة المعرفة و نظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث، 2009، ص7.

³ خلف ف، مرجع سبق ذكره، ص12.

أهمية المعرفة

تبرز الأهمية للمعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والتكنولوجيا، واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة في كافة مجالات عمل الاقتصاد، وتطور نشاطاته، الذي يتمثل فيما يلي¹:

-الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.

-تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والإختراعات التكنولوجية.

-الزيادة المستمرة في المنظمات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليداً، وإنتاجاً، واستخداماً، والتي تمثلها منظمات المعلومات والاتصالات، والبرمجيات، والبحوث وغيرها.

-تعتبر المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

"تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات و المهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة، كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة"، "كما تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع، وتعمل على تطوير إستراتيجياتها وخططها وكافة فعاليتها بما يواكب تلك التطورات"².

تقوم فلسفة إدارة الموارد البشرية بالمعرفة على ما يلي:

-المورد البشري هو أهم الأصول التي تتعامل معها الإدارة.

-يمثل المورد البشري رأس المال الحقيقي للمنظمة.

-يرغب الإنسان في المشاركة وتحمل مسؤولية عمله.

¹ الخطيب أ، زبيغان خ، مرجع سبق ذكره، ص38.

² السلمي ع، "إدارة الموارد البشرية بالمعرفة" مرجع سبق ذكره، ص29.

الفصل الأول : الإطار النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية

-تزيد كفاءة الفرد بالعمل ضمن فريق.

- تمكين الفرد ويقصد به " مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات"، هذا من خلال إعطاءه الصلاحيات والمعلومات اللازمة.

-التوسع في استخدام تقنية المعلومات لربط فرق العمل وتمكين العاملين.

فيما يلي مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): مقارنة إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
1- تهتم بعقل الإنسان ومعارفه.	1. تهتم بالبناء المادي للإنسان.
2- تركز على الأداء الفكري والذهني.	2. تركز على الأداء الآلي للمهام.
3- تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة.	3. لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه.
4- تطبق مبدأ وتقنيات التمكين.	4. لا تطبق مفهوم التمكين.
5-تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته.	5. تركز على العناصر المادية في محيط الأداء.
6- تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات.	6. تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية.
7- تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد.	7. تركز على تنمية مهارات و قدرات الفرد الميكانيكية.
8- تعمل على تنمية العمل الجماعي.	8. تركز على قدرات الفرد.
9- تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج.	9. تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه.

المرجع: السلمي ع، " إدارة الموارد البشرية بالمعرفة"

من المقارنة الواضحة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة يتضح اهتمام إدارة الموارد البشرية التقليدية بتسيير شؤون الموارد البشرية للمنظمة مهما

كانت كفاءتهم وقدراتهم، واهتمامها بهذه الموارد محدودة ويمكن النظر إليها من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لا تهتم بتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها ، أمّا المفهوم الأهم في إدارة الموارد البشرية بالمعرفة هو رأس المال الفكري.

خلاصة

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة وفي التوجه إلى العنصر البشري خاصة، أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين بالمنظمة كموارد بشرية، ولذلك امتد دور إدارة الموارد البشرية وظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير تقليدية من أهمها: جذب العاملين واختيارهم والحفاظ عليهم... وبدأت تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه الموارد البشرية نحو الأداء الأعلى.

كمات ازيدت أهمية الموارد البشرية في الاقتصاد المعرفي وذلك سواء بتوليد التكنولوجيا المتقدمة، أو بتحقيق استخدام كفاً لهذه التكنولوجيا، مما يضمن الوصول إلى أفضل درجة ممكنة من الإنتاج، مما يحقق تطور الاقتصاد ونموه.

بظهور الاقتصاد المعرفي في عالم الاقتصاد ظهرت مفاهيم جديدة منها إدارة المعرفة، وهذه الإدارة تلزم على إدارة الموارد البشرية توفير موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين مما يتطلب امتلاك القدرة على استخدام المعلومات وتجسيد خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم المعرفية والعلمية والعملية من خلال الكفاءة والفعالية في استخدام أو استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

تمهيد :

يشهد التاريخ بأن البشرية مرت بعدة ثورات و آخرها هي ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم و أصبح جديد اليوم قديم الغد. و نتيجة لهذه التطورات تزايد الطلب على هذه تكنولوجيا، و بالتالي أصبحت هذه الأخيرة هي مورد أكثر أهمية بالمقارنة بالموارد الكلاسيكية، مما أصبح الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال المستوفية الشروط المشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة و التميز في عصر ستمته الأساسية هي المعلوماتية. و إذا نظرنا أيضا إلى قطاع الاتصالات فنجد أنه شهد في فترة قصيرة تحولا حاسما بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها حيث أصبح يشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة ، الذي يعتمد على المعلومة و طرق إيصالها في أقصر وقت و بأقل تكاليف، و نظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع و مدى مساهمته في جميع القطاعات، و خاصة في ظل استخدام الأقمار الصناعية، الهاتف النقال و الانترنت، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحدي جديد ألا و هو امتلاك تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

و عليه يتم التطرق في هذا الفصل للمباحث الثلاثة التالية:
المبحث الأول: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
المبحث الثالث: إسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة غير مسبوقة في كافة نواحي الحياة، و أبرز هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الدينامكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات و بثها، أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول : مفاهيم حول التكنولوجيا

لقد أصبحت التكنولوجيا تلعب دورا مهما في النهوض باقتصاديات الكثير من الدول.

1- تعريف التكنولوجيا

يرجع أصل التكنولوجيا إلى الكلمة يونانية التي تتكون من مقطعين هما (Techno) تعني التشغيل الصناعي، والثاني (Logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي¹.

و يمكن تعريفها من جهة التحليل الاقتصادي بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديدة التي يمكن تحويلها إلى طرف إنتاج أو استعمالها في إنتاج سلع وخدمات وتسويقها وتوزيعها، أو استخدامها في توليد هياكل تنظيمية إنتاجية"².

و يمكن تعريف التكنولوجيا على إنها: "تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكائن فقط بل أنها الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين الأداء البشري في الحركة التي تتناولها"³.

2- أنواع التكنولوجيا : يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها ما يلي :

❖ على أساس درجة التحكم نجد ما يلي :

1- التكنولوجيا الأساسية : و هي التكنولوجيا التي تمتلكها أغلب المؤسسات الصناعية والمسلم به وتتميز بدرجة التحكم كبير جدا.

2- تكنولوجيا التمايز : و هي التي تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها.

¹ غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مدا خيل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006 ص 22.

² نوفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتورا دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006 ص ص 51-52.

³ عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 26.

❖ على أساس موضوعها هناك :

- 1- تكنولوجيا التسيير : وهي التي تستخدم في تسيير تدفقات موارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية .
- 2- تكنولوجيا التصميم : وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة كالتصميم بمساعدة الحاسوب .
- 3- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج : وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع ، وعمليات التركيب والمراقبة .
- 4- تكنولوجيا المعلومات والاتصال : وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها .

❖ على أساس درجة التعقيد نجد :

- 1- تكنولوجيا ذات درجة عالية : وهي التكنولوجيا شديدة التعقيد، والتي من الصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلاله إلا بطلب من صاحب البراءة .
- 2- تكنولوجيا العادية : وهي أقل تعقيدا من سابقتها، حيث بإمكان المختصين المحليين في الدول النامية استيعابها غير أنها تتميز أيضا بسخامة تكاليف الاستثمار¹ .

¹لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرّة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003 / 2004، ص ص 9- 10 .

المطلب الثاني : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

يعد مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مفهوما متداخلا بعض الشيء نظرا للتطور الذي شهدته، فمعظم هذه التكنولوجيا كانت موجودة منذ سنوات الثلاثين الماضية أو أكثر. و ما يمكن اعتباره جديد بدرجة كبيرة هي العمل الشبكي و خاصة الانترنت.

ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، فهي تعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى المجتمعات الأكثر تطورا، حيث تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على أساليب و تقنيات جديدة للاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ليس مفهوما وحيد المعنى والتخصص، فهو من اهتمامات عدة تخصصات : الرياضيات، الإعلام الآلي، الاتصال، الأدب، علم الاجتماع، علم النفس، هندسة الاتصالات، الفلسفة..... ولقد ظهر مفهومه الأصلي في الولايات المتحدة الأمريكية باسم "تكنولوجيات الإعلام" الناتجة عن دمج الحواسيب بالخطوط الهاتفية وفي اليابان باسم الكمبيوتر و الاتصال وفي بعض دول أوروبا (إسبانيا،فرنسا....) باسم الاتصال عن بعد و المعلوماتية بتأثر من علوم الإعلام شاع في أوروبا المصطلح الحالي¹.

يعرف روبلي rowley تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بأنها : "جمع وتخزين ومعالجة و بث باستخدام المعلومات ولا يقتصر ذلك على التجهيزات المادية hardware أو البرامج software ولكن بتصرف كذلك إلى أهمية دور الإنسان و غاياته التي يروجها من تطبيق و استخدام تلك التكنولوجيات و القيم و المبادئ التي يلجا إليها لتحقيق خبراته².

و تعرف كذلك بأنها : "عبارة عن ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة و عبارة المعلومات و تسويقها و تخزينها و استرجاعها و عرضها و توزيعها من خلال وسائل تقنية حديثة و متطورة و سريعة، ذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات و نظم الاتصالات الحديثة"³.

أما "jane laudon" " kenneth laudon" فيعرفان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ظل التغيرات الجديدة والعالم الرقمي على أنها : "أداة من الأدوات التسيير المستخدمة و التي تتكون من خمسة مكونات :

- العتاد المعلوماتي : تتمثل في المعدات الفيزيائية للمعالجة؛

- البرمجيات؛

¹ فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010 ص26.

² حسين محمد احمد عبد الباسط، التطبيقات و الأساليب الناجحة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات في تعليم و تعلم الجغرافيا، مجلة التعليم بالانترنت، جمعية التنمية التكنولوجية و البشرية، العدد الخامس مارس 2005 ص3.

³ توفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص53.

- تكنولوجيا التخزين : تتمثل في الحوامل الفيزيائية للتخزين المعطيات كالأقراص الصلبة والضوئية وبرمجيات لتنظيم المعطيات على الحوامل الفيزيائية؛
 - تكنولوجيا الاتصال : و تكون من معدات و وسائط فيزيائية و برمجيات تربط مختلف لواحق العتاد ونعمل على نقل المعطيات من مكان إلى آخر بحيث يمكن وصول الحواسيب إلى معدات الاتصال لتشكيل شبكات التبادل و تقاسم الأصوات و الصور و الفيديوهات؛
 - الشبكات : تربط هذه الحواسيب لتبادل المعطيات أو الموارد¹
- ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال هي مجموعة من الأدوات التقنية الحديثة والمتطورة تعمل على جمع وتخزين ومعالجة المعلومات واسترجاعها وإيصالها باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

المطلب الثالث: أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها

- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية و الفقيرة و الإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، الجوع، المرض، الأمية والتدهور البيئي. و كما يمكن لهذه التكنولوجيات من توصيل منافع الإلمام بالقراءة، الكتابة، التعليم، و التدريب إلى أكثر المناطق انعزالا.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الاقتصادية: فهي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات و المعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً.
- تعمل هذه تكنولوجيا على زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال و تقاسم المعلومات و المعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلاماً و رخاء لجميع سكانه؛
- تمكن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين و المعزولين من أن يدلوا بدلهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن الجنسية التي يحملونها أو انتمائهم العرقي أو القومي أو الديني، فهي تساعد على التسوية بين القوة و علاقات صنع القرار على المستويين المحلي و الدولي، و بوسعها تمكين الأفراد، المجتمعات، و البلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق.
- من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة و أكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية و السياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة و تنوع المعلومات و البرامج التثقيفية و التعليمية لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان و زمان و بتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المؤسسات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها كبرامج التدريب و برامج التعليم و غيرها.

¹شوقي شاذلي، مرجع سبق ذكره ص ص 12-13.

لهذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها استخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، و توعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي و الكلي¹.

- خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

1- الفعالية: و يعني أن الذي يستعمل هذه التكنولوجيات مستقل ومرسل في آن واحد، كما أن الأطراف في عملية الاتصال يمكنهم تبادل الأدوار، وهذا بسبب نوع من الفعالية بين الأشخاص و المؤسسات و مجموعات أخرى. غير محدد بالوقت: يعني أنه يمكن استقبال الرسائل في أي وقت كحالة البريد الإلكتروني (E-MAIL) اللامركزية: هي خاصية التي تسمح باستقلالية التكنولوجيات جديدة NTIC مثل حالة الانترنت تملك استمرارية عن العمل في كل الحالات يستحيل على أي جهة ما أن توقف الانترنت لأنها شبكة اتصال بين الأشخاص و المؤسسات. الاتصال عن طريق أنت: يمكن ربط الأجهزة حتى لو كانت مختلفة الصنع بين الدول أو المدن الصانعة.

2- حركية : يعني أن المستعمل يمكن له أن يستفيد من الخدمات أثناء تنقلاته مثل الحاسوب المحمول والهاتف النقال - عملية تحويلية : يمكن لها أن ترسل معلومات من وسط إلى آخر مثال إرسال رسالة مسموعة إلى رسالة مكتوبة أو منطوقة مثل القراءة الإلكترونية - عملية الكشف عن الهوية: يعني يمكن أن نبعث رسالة إلى شخص مثل أن ترسل إلى أشخاص آخرين دون المرور بالمؤسسة و يمكن التحكم فيها مثل حالة الإرسال من المنتج إلى المستهلك. - التوزيع: تعني أن الشبكة يمكن أن تتسع مثل أن تشمل عدد أكبر من الأشخاص.

3- العولمة : هي البيئة التي تفعل هذه التكنولوجيات لأنها تستعمل فضاء أكبر في أي ناحية من العالم وتسمح بتدفق رأس مال المعلومة في عاصمة المعلومات، لا مركزيتها سمحت بازدهارها في البيئة العالمية خاصة في التبادل التجاري الذي يسمح بأن يتجاوز مشكل الزمن و المكان².

¹ <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/71.doc> (26/05/2011).

² http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m_Limpact-des-TIC-sur-lentreprise3.html#toc5 (22/04/2016)

فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال : من بين ما تقدمه TIC من فوائد للمؤسسة نذكر منها ما يلي :

- تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين؛
- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة؛
- تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات؛
- سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون؛
- الابتكار و التجديد بدون الانقطاع للبقاء في الخدمة و المحافظة على الحصة السوقية؛
- اتساع شبكة التوزيع و خلق عروض ملائمة لمتطلبات الزبون؛
- ركيزة الإبداع و التنمية و خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة،... الخ؛
- تساهم في تحسين جودة خدمات المقدمة لزبائن؛
- بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة و زبائنها؛
- انتشار و توسع التجارة الالكترونية¹.

¹ إبراهيم يحيى، مقياس تكنولوجيايات و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص49.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

شهدت الحقبة الزمنية الحالية اتساع دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي بشكل حاسم إذ أصبح يطلق عليها الحقبة المعرفية عصر المعلومات والمعرفة ولقد ساد استعمال الحرف (e) مع عدة مفاهيم، التسويق الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، البنوك الإلكترونية، إلى غاية انتقال العدة لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي أصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومن خلال هذا المبحث سيتم تعريف الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية ومتطلباتها المادية والبشرية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

التعريف الأول: يعتبر "التعلم الإلكتروني التعلم من دون المعلم، والتسويق الإلكتروني، البيع من دون البائع والصيرفة الإلكترونية هي اختفاء المصرفي (الشخص)، وفي 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 الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تكنولوجياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة ويستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتنمية الموارد البشرية"¹.

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

تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لإلغاء حواجز الزمان والمكان والتقرب لخدمة الموظف والمرونة في التعامل معه وهذا ما جاء به التعريف الأول، ويضيف التعرف الثاني لمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها وهذا ما يؤكد التعريف

الثالث فتتحسن إجراءات الموارد البشرية باللجوء لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. وظائف إدارة الموارد البشرية باللجوء لتكنولوجيا المعلومات ليس جديد لإدارة الموارد البشرية (نظام تسيير الأجور، الغيابات..)، فالجديد هو الجمع ما بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات لإحداث التفاعل مع مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية تحت قيد الوقت والمكان".

¹ أحمد الكري، "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"، <<http://www.Kenanaonline.com>>

المطلب الثاني: المتطلبات المادية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

أولاً: نظام معلومات الموارد البشرية SIRH 1- مفهوم نظم المعلومات

التعريف الأول: " نظام المعلومات هو مجموعة من الأفراد و الإجراءات و المصادر أو الموارد التي تجمع و تحول و تبث المعلومات في المنظمة"¹.

التعريف الثاني: " يقوم نظام المعلومات بتزويد الوحدة الاقتصادية بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و عند المستوى الإداري الملائم، و مثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات و نقلها و تخزينها و معالجتها و استرجاعها تم توصيلها بذاتها بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت و المكان المناسبين"².

من خلال التعريفات السابقة لنظام المعلومات يمكن ملاحظة ما يلي:

يتعلق مفهوم نظم المعلومات بكيفية التعامل مع البيانات من حيث إمكانية الحصول عليها من مصادر مختلفة (الداخلية و الخارجية) حيث ويتم حسب التعريف الثاني حفظها و نقلها و استرجاعها بهدف إجراء العمليات التشغيلية اللازمة عليها و وصولاً إلى تهيئتها كمخرجات لتكون بمثابة معلومات يتم إيصالها لتحقيق الفائدة لمستخدميها.

يتكون نظام المعلومات الكلي للمنظمة من أنظمة معلومات فرعية و تتمثل هذه الأنظمة في³:

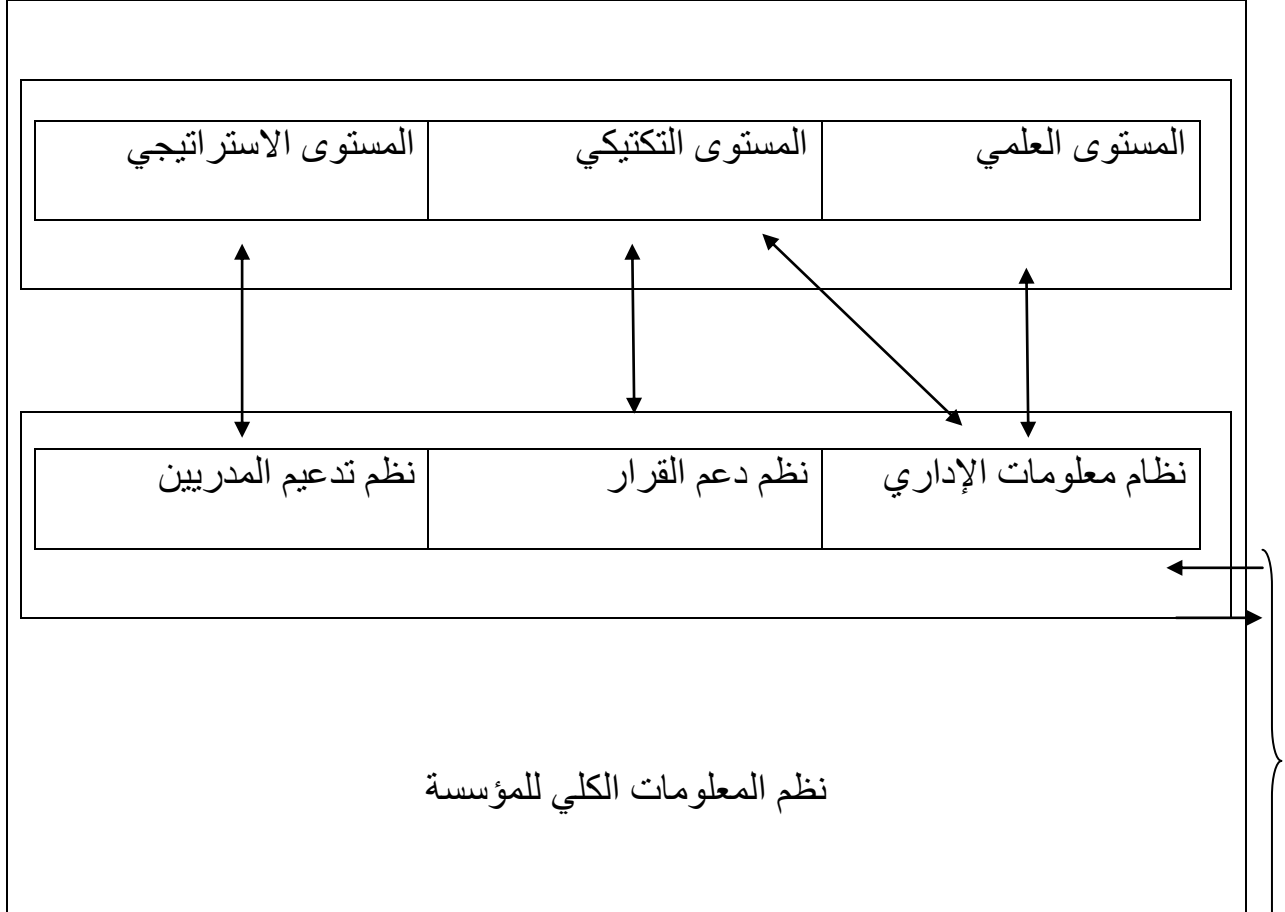
- نظم تدعيم المديرين ESS.
- نظم دعم القرار DSS.
- نظم المعلومات الإدارية MIS.

¹ الصباغ ع، "نظم المعلومات (ماهيتها و مكوناتها)"، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 200، ص19.

² الناييف س، عبد العال ع، مرجع سبق ذكره، ص7.

³ حديد ن، "أهمية نظم المعلومات الإدارية و النظم المساعدة في اتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، 2003، العدد 09، ص57.

الشكل رقم (04): النظم الفرعية المكونة لنظم المعلومات الكلي.



المعلومات من و إلى البيئة الخارجية

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

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

أ. نظم تدعيم المديرين

تهتم هذه النظم بالمساعدة على اتخاذ القرارات غير المبرمجة غير المهيكلة التي تعتبر القرارات غير التكرارية وغير الروتينية التي تكون فيها المعايير التي يجب أخذها في

الحسبان جد كثيرة، مما ينقص من عزيمة المقرر في استنباط الحل اللائق للمشكلة، وفي هذه الحالة يترك للمقرر مجال كبيراً للحدس والاسترشاد في اتخاذ القرارات من هذا النوع¹، كما أنها "قرارات إستراتيجية تتعلق بتحديد الأهداف و الإستراتيجيات والسياسات الرئيسية للمنظمة والرقابة على الأداء العام للمنظمة، إنها تشمل التخطيط طويل الأجل، ويتم اتخاذ هذه القرارات من قبل المستويات الإدارية العليا في المنظمة، وتتميز القرارات في هذا المستوى بكونها تحتوي على قدر عال من عدم التأكد لأنها تتعلق بالمستقبل البعيد". عليه يساعد نظام تدعيم المديرين على "تعويض حدس المقرر ولارشادته في اتخاذ هذا النوع من القرارات بما يسمى بالبحث الكشفي، وهي الطريقة المعتمدة في الذكاء الاصطناعي، والتي تستخدمها مختلف الأنظمة الخبيرة".

"تستعمل طريقة البحث الكشفي فيما يسمى بالبرمجة الكشفية، بغرض إعداد البرامج المعقدة، أي البرامج البعيدة عن المعالجات الرقمية أو الخاصة بسلاسل الأحرف التي تُبرمج باستخدام المعلوماتية البسيطة، فهي تحاول اقتباس أفكار الإنسان فيما يتعلق بكيفية حلّه للمشكلات غير الألغوريتمية، بمعنى محاولة محاكاة التفكير الإنساني، وبعبارة أخرى، تهدف البرمجة الكشفية إلى تصميم ذكاء اصطناعي ثانوي يساعد الذكاء الطبيعي في اتخاذ القرارات غير المهيكلة".

"يقصد بالذكاء الاصطناعي في السلوك الذي يبديه الحاسوب والذي يعتبر من قبيل الذكاء الإنساني"، فهو يهتم "بالمجال الذي يدرس كيف يمكن لحاسوب إنجاز مهام ما ازل الإنسان حتى اليوم الأحسن فيها"، وظهرت النظم الخبيرة كأحدى ثمار العمل في مجال الذكاء الاصطناعي و"تغطي النظم الخبيرة مجال معين من المعرفة، تقدم النتائج انطلاقاً من المعرفة المكتسبة من الخبراء والمخزنة في قاعدة المعرفة"، حيث تخزن بقاعدة المعرفة البيانات غير المهيكلة والبيانات الكيفية بالإضافة إلى المعرفة الضمنية وتختلف قاعدة المعرفة عن قاعدة البيانات في كون هذه الأخيرة تخزن إلا البيانات الكمية والمهيكلة.

ب . نظم دعم القرار

تهتم نظم دعم القرار بالمساعدة على اتخاذ القرارات التكتيكية " يتم اتخاذ مثل هذه القرارات من قبل المستوى الإداري المتوسط، عادة ما يهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد، وفعالية أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة"، ويقوم أيضا هذا المستوى الإداري بتحويل الخطط و الإستراتيجيات إلى مهام ومسؤوليات يتم تنفيذها في المستوى العملي.

ت . نظم المعلومات الإدارية

"يقصد بنظام المعلومات الإداري ذلك النظام الذي يختص بتجميع ومعالجة البيانات و إيصالها على شكل معلومات إلى متخذي القرارات العملية والتكتيكية، معتمداً في ذلك على تكنولوجيا المعلومات، بحيث تتفق تلك المعلومات مع احتياجات متخذي القرارات من حيث

¹ حديد.ن، " أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1996، ص67.

² قاسم.ع، "تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية"، الجزائر، دار المطبوعات الجامعية، 2002، ص18.

الدقة، التوقيت المناسب، التكامل، التركيز والدلالة، فهو يهدف، في نفس الوقت، إلى خدمة النظم الفرعية المكونة للمستوى العملي"¹.
يعتبر نظام المعلومات الإداري " نظاماً متكاملًا ومفتوحاً يتضمن عدداً من أنظمة المعلومات الفرعية التي تساند أنشطة وعمليات الأنظمة الوظيفية للمنظمة (المجالات الوظيفية) وذلك في إطار التنسيق المشترك التي يستند على أهداف ومعايير محددة لتقييم ومراجعة عمل النظام".

نظم المعلومات الإدارية" نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد وأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات، وذلك بغرض تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن أنشطة المنظمة، من أجل إنجاز الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية".

2/ مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

أ. تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

التعريف الأول : "نظام معلومات الموارد البشرية ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب"².

التعريف الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية" عبارة عن مجموعة من التسهيلات المادية (أجهزة الحواسيب وملحقاتها)، ومعلوماتية (نظم إدارة قواعد البيانات، قواعد البيانات نظم التشغيل،... الخ) والبشرية (العاملين والمستخدمين والمبرمجين...)، والتي تعمل بشكل متكامل من أجل إسناد عملية صناعة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفي كافة المستويات الإدارية"³.

التعريف الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية " هو أحد النظم الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، الخاصة بالموارد البشرية، وتقديمها إلى الجهات التي يهمها أمر تلك الموارد سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية لمعرفة قيمة الموارد البشرية والتي تعتبر الأصول الأكثر قيمة في المنظمات".

يتضح من خلال التعريف الأول دور نظام معلومات الموارد البشرية في معالجة بيانات الموارد البشرية وتحويلها لمعلومات تدعم عملية صناعة القرار، ويحتاج نظام معلومات الموارد البشرية لذلك تركيبة من المعدات المادية والمعلوماتية والأفراد المصممة وهذا ما يؤكد التعريف الثاني، والتعريف الثالث يشير إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية نظام معلومات فرعي مكون لنظام المعلومات الكلي للمنظمة ويسعى لجمع وحفظ وإصال بيانات تصف الموارد البشرية للجهات الداخلية أو الخارجية ذات العلاقة.

ب. مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية

يحتاج نظام معلومات الموارد البشرية إلى مجموعة مدخلات يتمكن من خلالها إنتاج ما مطلوب منه من مخرجات وأهم هذه المدخلات⁴:

- سياسات المنظمة وما يتعلق بالاحتياجات الحرجة من الموارد البشرية.

¹ حديد ن، حديد ر، مرجع سبق ذكره، ص70.

² عباس س، مرجع سبق ذكره، ص322.

³ هوارى م، الباهي م، " أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة - دراسة ميدانية -" في موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 2009، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص04.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص05.

- قواعد دفع الأجور أو أشكال التعامل مع عملية دفع الأجور.
- المصادر الخارجية للحصول على القوى العاملة.
- المصادر الداخلية للحصول على القوى العاملة.
- البيانات الشخصية عن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.
- وصف دقيق للوظائف بالمنظمة.
- قواعد مقياس الأداء المستعملة في المنظمة.

ت . مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية

- يختلف حجم ونوع المخرجات من نظام إلى آخر وحسب نوع وحجم العمل الذي تقوم بها المنظمة ومن أهم مخرجاته:
- خطة الموارد البشرية.
 - اختيار وطلب الموارد البشرية (المساعدة في تحديد المناسب من القوى العاملة).
 - خطة التدريب والاحتياجات التدريبية للمنظمة.
 - نتائج تقييم الأداء للعاملين في مختلف المستويات.
 - يساعد في إعداد تقارير السلامة المهنية.

ث . دور نظام معلومات الموارد البشرية

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية على إسناد وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي¹:

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

¹ هواري م.، الباهي م.، مرجع سبق ذكره، ص05.

المطلب الثالث: مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري " المعرفي "

وردت العديد من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من بينها:
رأس المال الفكري هو تلك " الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد".

رأس المال الفكري "مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، ومن ثم نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية، مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة"¹.

رأس المال الفكري هو عبارة عن " القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة"².

رأس المال الفكري " امتلاك المنظمة لنخبة متميزة من العاملين - في كافة المستويات - لها القدرة على تطوير و تحديث النظام الإنتاجي لدى المنشأة وبطرق متميزة (غير تقليدية)".
اتساقاً مع ما سبق يمكن إيراد الآتي :

- رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية في المنظمة.
- رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تمتلكها مجموعة محددة من العاملين.

- هناك صعوبة في الاستغناء عنهم أو استبدال غيرهم بهم.
- رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة.
- رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.
- رأس المال الفكري ليس وليد المصادفة، وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه وهو ذو كلفة عالية.

- رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة.
~ تبرز أهمية رأس المال الفكري في كون " المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة

¹ الروسان. م، العجلوني م، " أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2010، ص 43.

² عبد الباقي ر، " رأس المال الفكري وتحديات العولمة"، في: موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 2009، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص 03.

وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي والقدرة
الفضلى على التكيف مع بيئة المنافسة"¹.

كما تتعرض المنظمات إلى إحدى المشكلات التالية أو كلها إذا لم تصنع إستراتيجية مناسبة
للمحافظة (على رأس المال):²

- قد يؤثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتائجه لا تساوي شيئاً، مما يؤدي إلى تخفيض القيمة السوقية للمنظمة.
- قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى، ويزداد الأمر خطورة نتيجة لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عن منظماتهم السابقة، التي يمكن أن تشكل تهديداً خطيراً للمنظمات التي احتضنتهم سابقاً ونقاط قوة للمنظمات التي هاجروا إليها.
- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا أخفقت المنظمات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم.

ثانياً: مكونات رأس المال الفكري

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

- رأس المال الهيكلي.
- رأس المال البشري.
- رأس المال الزبوني.

1. رأس المال الهيكلي:

"رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة الشركة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها".
يعبر هذا النوع من رأس المال عن المعرفة الصريحة للمنظمة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هيكلها وأنظمتها، والتي تتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب عمل وبرمجيات، فإذا " رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم"⁴.

¹ الروسان. م، العجلوني م، مرجع سبق ذكره، ص44.

² الروسان. م، العجلوني م، مرجع سبق ذكره، ص45.

³ حسين.ع، "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، في: موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، أبريل 2005، جامعة الزيتونة-الأردن، متاح على <<http://iefpedia.com>>، ص08.

⁴ عبد الباقي ر، مرجع سبق ذكره، ص05.

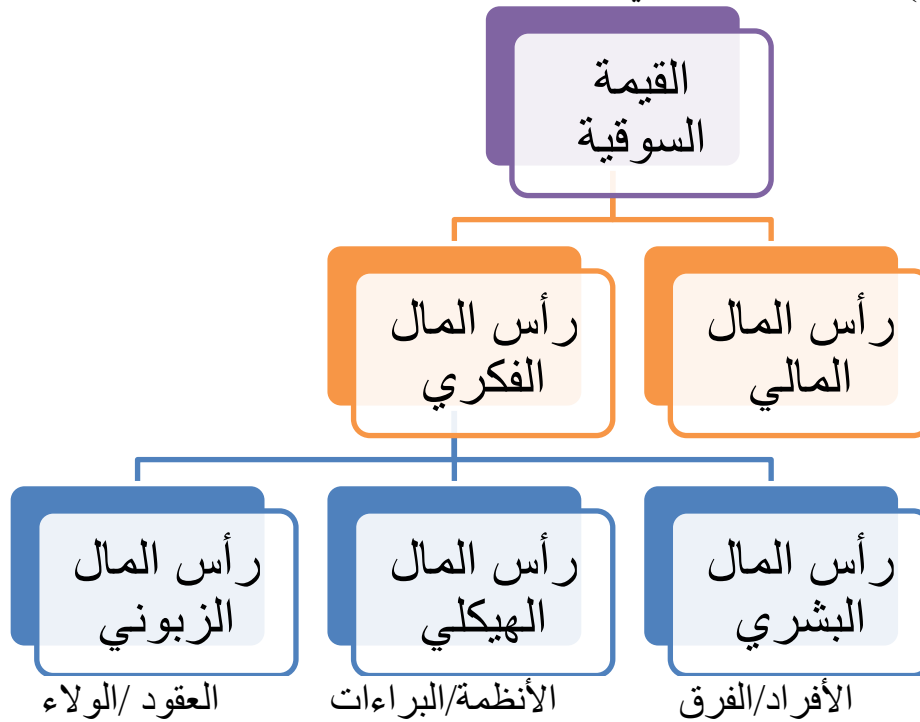
.. رأس المال البشري :

يعبر رأس المال البشري عن المعرفة الضمنية لدى الأفراد المرتبطة بالمهارات و الخبرات و الابتكارات و عمليات التحسين والتطوير، كما " يعتبر رأس المال البشري مثل أي رأس مال مثل رأس المال المالي أو المادي، الاحتفاظ به وتطويره قد يؤدي إلى زيادات في الإنتاجية "

رأس المال البشري "يتزايد بالاستخدام، ذلك أن العنصر البشري تزداد و تتراكم المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت، وذلك باختلاف رأس المال الهيكلي"¹، "ولرأس المال البشري خاصيتين أساسيتين: غير مادي (كونه قبل كل شيء مركب من مكتسبات عقلية)، وملازم للفرد مالكة "

.. رأس المال الزبوني:

يعتبر رأس المال الزبوني " القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن و الموردین والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف"². كما يمكن تلخيص مكونات رأس المال البشري من خلال الشكل الموالي:



المرجع: حسين.ع، " دراسة وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، في: موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 2005، جامعة الزيتونة-الأردن، ص07.

¹ عبد الباقي ر.، مرجع سبق ذكره، ص06..

² حسين.ع، مرجع سبق ذكره، ص09.

إذا كان رأس المال المادي أو المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فرأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع الجدارة الجوهرية للمنظمة ويصنع مكانتها وسمعتها.

كما ويعتبر رأس المال البشري جزء من رأس المال الفكري حيث يمثل رأس المال البشري مجموع الأفراد والكفاءات التي يملكها أفراد المجتمع، أمّا أكفاء هذه العناصر وأكثرها جدارة تمثل رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: إسهامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية

بظهور الانترنت وتطور استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء المنظمة لوظائفها أصبح من الضروري تحويل وظيفة إدارة الموارد البشرية لإدارة إلكترونية للموارد البشرية، وبظهورها أوجبت وجود مصطلحات جديدة مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، العمل الإلكتروني التي تعتبر من أهم تطبيقاتها التي تصور استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين إجراءات الموارد البشرية وممارسة الوظائف الأساسية لإدارة هذه الموارد البشرية.

المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني

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

يعتبر التوظيف مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد فيها ألا وهو المورد البشري، وهناك مبادئ أساسية مهمة للتوظيف يمكن إيجازها بما يلي¹:

- مبدأ الكفاءة: ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعن عنها وأكثر قدرة على القيام بها.

- مبدأ تكافؤ الفرص: ويعني إعطاء فرصة تساوي لجميع المتقدمين لشغل الوظائف المعن عنها.

- مبدأ الحياد والموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الأفراد للوظائف المعن عنها وتعيينهم، وضرورة إتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.

¹ عليان ر.م.، "أسس الإدارة المعاصرة"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2007، ص142.

يعتبر لجوء المنظمة للتوظيف الإلكتروني فرصة " اكتشاف المرشحين للمؤسسة، فهو مجال للاتصال والتسويق لا بل جعل المرشحين أوفياء للمؤسسة، الذين يمكن أن يكونوا زبائن للمؤسسة "، كما وللتوظيف الإلكتروني عدة مزايا " :تسريع الإجراءات، توسيع حقل بحث متعاونين جدد وعلى المستوى الدولي"، ومن خلال الجدول التالي يتم عرض مزايا أخرى وعوائق التوظيف الإلكتروني:

- الجدول رقم (02) : مزايا وعوائق التوظيف الإلكتروني¹

المزايا	العوائق
<ul style="list-style-type: none"> ● تكلفة متدنية. ● السرعة في الإعلان. ● قلة القيود فيما يخص حجم الإعلان. ● أسلوب أكثر جاذبية للمرشحين الجيل الجديد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● عدد كبير من المترشحين. ● غير مناسب إذا كان المترشحين أكثر الخبرة. ● أسلوب توظيف مهمل من طرف الأفراد الذين لا يبحثون عن عمل.

المرجع: Bourhis A., chènevert D., à vos marque, prêt, gérez, la GRH pour les managers, paris, Pearson, 2009, p150.

إضافة للمزايا المعروضة في الجدول يمكن للمنظمة اللجوء من خلال التوظيف الإلكتروني " لدعوة المرشح المختار لشغل المنصب الشاغر من القيام بأول خطواته في الإدارة الإلكترونية عن طريق الانترنت، بمجرد تحميله تمنح له CD-ROM حتى ولم يتم استقباله بعد في المنظمة إلا أنه يوكل إليه قرص مضغوط إمكانية النفوذ إلى مجموعة من الوثائق عن طريق شبكة انترنت المنظمة المطالب بملئها لإنشاء ملفه الإداري ". كما وهناك ثلاثة أشكال للتوظيف الإلكتروني:

1- موقع ويب المؤسسة

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

2- المواقع الحكومية

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

3- المواقع الخاصة أو المتخصصة

¹ Bourhis A., chènevert D., à vos marque, prêt, gérez, la GRH pour les managers, paris, Pearson, 2009, p150.

العديد من المواقع الخاصة متخصصة في توظيف المستخدمين، والأسعار المطلوبة لنشر إعلان عادة ما تكون متواضعة، لكن عادة ما يتمكن باحثي عمل عرض طلباتهم للعمل مجاناً واعلاناتهم عادة ما تكون قصيرة.

يُعتبر الإنترنت من المصادر الحديثة نسبياً في عمليات استقطاب الموارد البشرية، ولكن بالرغم من هذه الحداثة هناك اتجاهاً متزايداً في نسبة المؤسسات التي تعتمد على شبكة الإنترنت في استقطاب ما يلزمها من الموارد البشرية ذات الكفاءات والتي تتناسب مع شواغرها، من جهة أخرى هناك العديد من المواقع على شبكة الإنترنت هدفها توفير فرص عمل لطالبي الوظائف من خلال توضيح الوظائف الشاغرة وكيفية الالتحاق بها¹، و"بعد تلقي طلبات العمل تبدأ مرحلة المعالجة بهدف اختيار المؤهلين للاختبار، وهي يدوياً مكلفة ومرهقة تستغرق وقتاً طويلاً، كما ينبغي اللجوء إلى استعمال برمجيات سواء كان الأمر يتعلق بمعالجة الطلبات أو اجتياز الاختبار للمعنيين بالمشاركة وحينها ستتم العملية كل العملية في وقت قياسي مع توفير معتبر للمال، فاتخاذ القرار المناسب واختيار أحسن المرشحين والرفع في النهاية من أداء العملية، ينبغي الإشارة إلى وجود برمجيات خاصة فيما يخص معالجة الملفات الترشيح لمناصب العمل في المنظمات وكذا إجراء الاختبارات، وهي اختبارات الذكاء عادية بالنسبة للمتريشحين العاديين أو تتمثل في نظم خبيرة فيما يخص انتقاء الإطارات السامية حيث يجيب المترشح على أسئلة محددة خلال مدة معينة، وهناك برمجيات اختيار الجوانب النفسية للفرد ومدى ملاءمته للمنصب وتصرفاته أمام أوضاع² معينة يتم اختيارها بعناية.

تتكامل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويعتبر الاستقطاب الإلكتروني من أهم تطبيقات التوظيف الإلكتروني لمدى تأثيره بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يبقى العامل البشري حاسماً وغالباً لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاختيار والتعيين.

المطلب الثاني: التدريب الإلكتروني

يصور الشكل التالي عملية التدريب المتكونة من أربعة مراحل هي:
الشكل رقم (06): مراحل العملية التدريبية.

¹ بربر ك، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، الطبعة الأولى، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008، ص123.

² بورتين م، "أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات والأداء واقع المؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي 02 – جوان 2003، ص13.

تحديد الاحتياجات التدريبية	تحديد الأهداف من برنامج التدريب	تنفيذ التدريب	تقويم ومتابعة فعالية التدريب
<ul style="list-style-type: none"> ● مستوى المنظمة. ● مستوى وظيفة. ● مستوى الفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الوضوح. ● قابلية القياس. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تصميم البرنامج. ● إدارة البرنامج. ● تحديد طرق التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> ● معايير قياس الفعالية. ● المتابعة.

المرجع: الموسوي س، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي، 2006، ص191.

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يقصد بالاحتياجات التدريبية "حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين (كماً ونوعاً) وما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب وفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة"، وبناءً على هذا يمكن القول أن مفهوم الاحتياجات التدريبية يرتبط ببعدين زمنيين هما:¹

البعد الزمني الأول: يتعلق بمعالجة نواحي القصور والعجز في مستويات الأداء الحالي للمنظمة، وينعكس في تحقيق أهداف تدريبية قصيرة الأجل لسد العجز في المعارف والمهارات، وتكوين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة ويعدل السلوك الوظيفي.

البعد الزمني الثاني: فيعكس الهدف الاستراتيجي للتدريب ويتعلق بحل مشكلات الفرد في المستقبل من خلال صقل مهاراته و قدراته وتعديل سلوكه واتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب أعلى، كما يهدف هذا البعد إلى مواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية، والظروف المحتملة في المستقبل الناتجة عن المنافسة.

تعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف، ويتم تحديد احتياجات التدريب عن طريق ما يلي:²

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

- تحليل العمل: ما نوع التدريب المطلوب؟

- تحليل الفرد: من الذي يحتاج إلى التدريب؟

فالاحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف لدى بعض الأفراد أو كلهم.

2- تحديد الأهداف من برنامج التدريب

تحديد الأهداف من برنامج التدريب يكون بشكل واضح وصحيح بحيث تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية، وتكون هذه الأهداف في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب بعد

¹ معين أ، "إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية (مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية)، الطبعة الأولى، 2010، ص 243 244.

² بن عنتر ع، مرجع سبق ذكره، ص99.

التدريب، كما تكون هذه الأهداف قابلة للقياس كماً ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو جودة الأداء.

3- مرحلة تنفيذ التدريب

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة متكاملة هي :-

- تصميم البرنامج التدريبي.

-إدارة البرنامج التدريبي.

-تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

تصميم البرنامج التدريبي : تصميم البرنامج التدريبي تعني عملية انتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التدريبية وشروط المشاركة بالبرنامج.

إدارة البرنامج التدريبي : المقصود بإدارة البرنامج التدريبي مجموعة الإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي، فعلى إدارة البرنامج التدريبي م ا رعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج، هذه أهمها:

- بالنسبة للمتدربين :التأكد على وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم، وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم و عناوينهم، استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم إن تطلب الأمر ذلك، تأمين وصولهم إلى مكان التدريب وعودتهم في أوقات محددة.

- بالنسبة للمدربين :التأكد على سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة 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.

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

- بالنسبة لانعقاد البرنامج :التأكد من افتتاح البرنامج في الوقت المناسب، شرح أهداف البرنامج ومتطلبات للمشاركين، تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقييم، توزيع شهادات التخرج للمتدربين.

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

4-مرحلة تقويم ومتابعة فعالية التدريب

يمكن تعريف تقويم التدريب " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، وهناك أربعة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقويم مدى فعالية البرنامج التدريبي هي²:

- ردود أفعال المتدربين.

- التعلم الذي اكتسبه المتدرب.

¹ الموسوي س.،مرجع سبق ذكره،ص193.

² الموسوي س.،مرجع سبق ذكره،ص195.

- سلوك المتدرب في العمل.
- النتائج على مستوى المنظمة.
- أهمية التدريب الإلكتروني

- من أهمية التدريب الإلكتروني يمكن ذكر ما يلي¹ :
- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
 - المتدربين مشاركين في العملية التعليمية (تدرب إيجابي).
 - إمكانية وصول المتدرب للحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له.
 - إنشاء علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين.
 - استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
 - تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين.
 - تقليل من تكلفة السفر للمتدرب والمدرّب.
 - تشجيع المتدربين على تصفح الإنترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
 - تطوير قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الإنترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.
 - تشجيع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً.
 - السماح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والإنترنت.
 - السماح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
 - الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة ، فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين الأقل مستوى.
 - إلا أنه يبقى الهدف الأساسي من وراء هذا الأسلوب الحديث في التدريب هو إنشاء قيمة مضافة للتدريب، وعليه يجب في كل مرة التأكد من إضافة هذه التكنولوجيا يؤدي إلى تحسين الإجراءات (إجراء التدريب):
 - استقبال معارف جديدة للمتدربين.
 - دمج هذه المعارف.
 - استرجاعها لتطوير كفاءاتهم وأداء وظائفهم.

المطلب الثالث: العمل الإلكتروني

أولاً: تعريف العمل الإلكتروني

- سمحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من إمكانية أداء الأعمال بدون ضرورة التواجد الفعلي للموظف ذاته في مكان العمل ليشرف على تنفيذ مهامه ويطلق على هذا النوع من الأعمال بالعمل الإلكتروني وهو " وسيلة للعمل عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، وفيما يلي تعريف للعمل الإلكتروني:

¹ حسن ح.ا، " إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية، 2010، ص02.

التعريف الأول: " نوعية الأعمال التي تتم باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما نتج عنها من ممارسة للعمل وسهولة في تنفيذه بدون ضرورة للتواجد الفعلي بين طرفي العمل". من التعريف الأول يظهر العمل الإلكتروني ك وسيلة للعمل عن بعد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث يتم أداء العمل بمعزل عن مكان العمل، إذا فالعمل الإلكتروني ليس وظيفة بحد ذاته ولكن وسيلة لأداء العمل.

التعريف الثاني: " العمل الإلكتروني هو العمل الذي يتم إنجازه بموجب عقد عمل، بانتظام عن بعد عن محيط العمل والفريق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ". من خلال التعريف الثاني فالعمل الإلكتروني يخص مجموعة معينة من الموظفين حيث يتجدد عقد عملهم بانتظام عند الحاجة ويتمتعون باستقلالية ومرونة من حيث الموقع، ويمكن 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، وقد يقوم هؤلاء بزيارة المكتب لعقد الاجتماعات أو لتسلم بعد المواد من وقت لآخر، وعلى الرغم من أن الزيارات بشكل منتظم، إلا أنها في الغالب لا تزيد عن يوم في الأسبوع كمدل، ويقع ضمن هذه الفئة مبرمجو الحاسب الآلي، وموظف المبيعات الذي يستقبل طلبات الشراء عبر الهاتف، ومدخلو البيانات، وهنا يستثنى أسلوب العمل التقليدي بالقطعة الذي يعمل به في المنازل، والتي في الغالب يقوم عاملون خارج مكان العمل الاعتيادي في صناعة الأنسجة، فهؤلاء في الواقع لا يستخدمون وسائل الاتصال الإلكترونية، أو تقنيات المعلومات كجزء من عملهم¹.

- **العاملون عن بعد الرحل أو المتنقلون:** " الذين يقضون أغلب وقتهم خارج المكاتب، إما ينتقلون من مكان إلى آخر أو يعملون في مواقع العملاء " ²، وهؤلاء في الغالب هم: مندوبي المبيعات، مهندسو الصيانة، والمستشارون.

ثانياً: فوائد ومعوقات العمل الإلكتروني

تهتم المنظمات بالعمل الإلكتروني لما له من فوائد ومميزات إيجابية هامة وجديدة للأفراد ولأصحاب العمل وللمجتمع عموماً، فبجانب الفوائد التي سوف يتم سردها لاحقاً، هناك فوائد سوف تعود على البيئة ذاتها، من حيث تقليص الاستهلاك الكبير للوقود، وتخفيض الحركة في الشوارع و تقليل من الحوادث

- انخفاض الجهود والمصاريف الناتجة عن متابعة الموظفين بحضورهم وغيابهم.

- انخفاض تكلفة الاستئجار والحرية في اختيار موقع المكاتب حيث لا حاجة لتوفر مكاتب لكل الموظفين.

- يمكن الاستعانة بخبرات عديدة ومن مناطق مختلفة قريبة وبعيدة بأقل التكاليف حيث يتم تقديم الخدمة بدون الحضور والتواجد الجسدي.

- ارتفاع مستوى الجودة لأن أغلب الأعمال التي تنفذ من خلال هذه الوسائل التقنية، يمكن مراجعتها وتحسينها ورفضها والتعديل فيها بأسهل وأقل التكاليف.

¹ العيسى ع.، " دليل العمل عن بعد"، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001، ص40.

² العيسى ع.، مرجع سبق ذكره، ص40.

-توفير فرص العمل لفئات من المجتمع لم تكن تتاح لها فرصة الاشتراك في العمل منهم المقعدين والمعاقين.

-وجود مجتمع يعمل جميع أفراد رده سيزيد في إنتاجه ودخله القومي، مما يضيف إلى الناتج العام، ويزيد في دخل الأفراد.

يواجه العمل الإلكتروني بعض المعوقات التي تحد من الاستفادة منه، " وككل تغيير فسيواجهه بالرغم من الرضا لدى المؤسسة البيروقراطية والذهنيات الكلاسيكية للمسير والعمل في نفس الوقت، وتطرح التجارب الميدانية مشاكل عدة قانونية (الإطار القانوني للعامل) وعملية (كيفية تحديد الأجرة) والتأمين على العامل وحقوق الملكية الفكرية لإنتاجه وحقه في العمل لصالح مؤسسات أخرى في نفس الوقت، هذا دون نسيان المشاكل النفسية لهذا وفقدان جو العمل والجماعة في العمل¹، فهو " لا يقدم الإشباع النفسي والذي يحتاجه الكثيرون من العاملين بالشعور للانتماء إلى فريق عمل".

أدى " هذا التطور في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعمل عن بعد إلى ظهور مجموعة جديدة من العاملين يقضون معظم وقتهم بالعمل بعيداً عن مراكز القرار، وهم مسيروا عن بعد ولديهم ساعات عمل مرنة، فرض هذا تواجد نوع جديد من المسيرين لتوجيههم".

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

"يُدعى أنه كلما زادت المسافة لا بد من اتصال أكبر، وهذا يتوقف على ما يرى من وراء البعد حيث بعض المسيرين يتواجدون في مكاتبهم بالقرب من موظفيهم إلا أن الاتصال مادي فقط، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعدهم على البقاء على اتصال من خلال استغلال أدواتها (كميرا المراقبة، البريد الإلكتروني، الانترنت، الهاتف..). هؤلاء المسيرين الإلكترونيين يكثرون من اللقاءات من خلال عقد الاجتماعات، الاتصالات الإلكترونية في إطار الأهداف التنظيمية لإخفاء عجزهم على التسيير فهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل وحيد لتبادل المعلومات وليس كعامل حقيقي للاتصال".

¹ بوتين م، مرجع سبق ذكره، ص 15.

تمهيد:

يشهد المحيط الاقتصادي الجزائري تغييرات مستمرة في ميدان التكنولوجيا مما ألزم المؤسسات الاقتصادية إلى إحداث التغييرات لمواكبة التغييرات التكنولوجية وهذا وفقا لمتطلبات المحيط للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسة.

و لكي تستطيع المؤسسات أن تواجه تلك المتغيرات في المحيط وجب عليها استخدام مجموعة من الأساليب، ولعل مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى جاهدة لاستعمال مجموعة من المداخل التسييرية التي تجعلها تواكب التغييرات التكنولوجية السريعة التي أصبحت سمة هذا العصر، كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحظى بأهمية بالغة في قطاع الاتصالات نظرا للدور الفعال الذي تقوم به في تنمية هذا القطاع والمساهمة أيضا في تنمية قطاعات أخرى اقتصادية وغير اقتصادية، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة الاتصالات الجزائرية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الاقتصادية المكونة لقطاع خدمات الاتصالات (صناعة الاتصالات)، ونظرا للتحويلات الاقتصادية التي مرت بها والتي كانت في خضم تحولات الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر الذي تسوده المنافسة، لهذا وقع اختيار دراسة هذه المؤسسة و معرفة مدى تعاملها مع التغيرات التكنولوجية المستمرة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: نبذة تاريخية عن المؤسسة

كانت مؤسسة اتصالات الجزائر تعرف بالبريد والمواصلات تمارس مهامها في إطار القوانين المعمول بها وفقا للأمر 89/75 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975، تحت سلطة مدير تساعده في مهامه المفتشية توضع تحت سلطته مباشرة. وفي 05 أوت سنة 2000 صدر قانون لإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لتقسيمه إلى بريد الجزائر، اتصالات الجزائر، سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي 16 جويلية 2003 تم إبرام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة الخاصة بتقسيم البريد والمواصلات وفقا / للقانون رقم 3 / 2000، وباشرت المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر عملها بجدية بعد البدء في الخوصصة تدريجيا مع وجود صعوبات كبيرة وعراقيل في الفصل بينها وبين بريد الجزائر، متخذة في ذلك تقديم الخدمات الجيدة والسريعة لزبائنها في محيط مفتوح يتميز بالتغير السريع والمتعدد. فتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم (S.P.A) برأس مال عمومي دخلت رسميا في النشاط بداية من 01 جانفي 2003 بالشكل القانوني المشار إليه، مقتحمة بذلك عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1- الإطار القانوني

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال عمومي تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد

العامّة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 50.000.000.000 تحت رقم 02B 0018083 .

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

● 1- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس"

مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي جزائري 100.000.000 دينار مختصة في الهاتف النقال

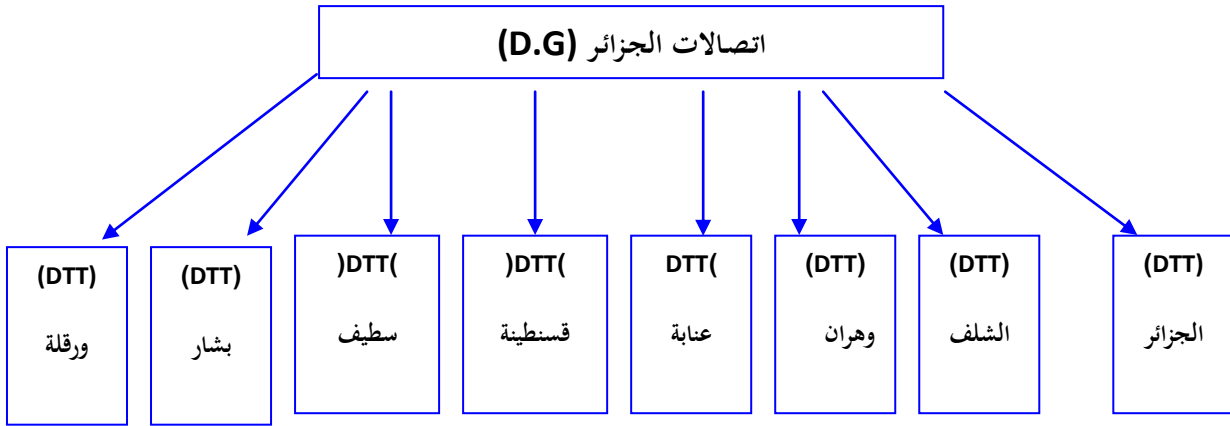
● - اتصالات الجزائر الفضائية ATS « RevSat »

مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

بدأت اتصالات الجزائر رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003 لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية وهي:

- الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

شكل رقم(07): المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر(DTT).



المصدر: مدير مكتب التسيير التجاري بالمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.

2- إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر:

1- على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) أمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.

- البدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

2- على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت (XDSL,Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

3- على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

3- الاستثمارات الرئيسية: أهم استثمارات اتصالات الجزائر هي كالتالي:

1- إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع (سلسلة -IM MPLS- + شبكة مزودة بعدة خدمات+ مراقبة إجمالية)، وقد مَوَّل هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.

- 2- مشروع Sea me We 4 - (وصل-FO- الجزائر بأوروبا).
- 3- مشروع (WLL/CDMA-EDVO) الهاتف الثابت بدون خيط.
- 4- توسيع شبكة اتصالات الجزائر للإنترنت.
- 5- توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.
- 6- تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.
- 7- مشروع (Wifi - Wimax).

ثانيا: نشاط وأهداف المؤسسة

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بعدة مهام معلوماتية واتصالية في كافة التراب الوطني في إطار نظام المعلومات والاتصال الذي يعرف تطورا ملحوظا في الجزائر. بذلك فهي تقوم باستغلال وتسيير وتطوير الشبكات العمومية والخاصة وتركيب أجهزة الاتصال كما تعمل على تقديم كل الخدمات المتعلقة بنقل وتغيير المسالك والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية ، كما تقوم بإنشاء و استغلال الروابط مع كل متعاملي الشبكات.

ودخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات الاتصال ساعية إلى تحقيق جملة من الأهداف في إطار تقديم خدمات في ظل احترام قوانين المنافسة مع ضمان الحيادية في إرسال المعلومات (تبادل المعلومات)، فعملت على تعزيز التعامل مع مختلف المستثمرين خاصة الأجانب منهم في إطار اتفاقيات دولية تخص تحديد مجالات الاتصال وتنظيم شبكة الاتصال على مستوى الأقمار الصناعية أو عن طريق الكوابل أو النواقل عبر البحر.

ويمكن عرض جملة من الأهداف الأساسية للمؤسسة في ظل الوصول إلى:

- المردودية .

- الفعالية .

- تحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتعدد هذه الأهداف في النقاط التالية:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول أو الاستفادة من خدمات الاتصال لشريحة أكبر من المستخدمين وخاصة في المناطق الريفية المعزولة.
- تطوير جودة الخدمات المعروضة وكذا توسيع تشكيلة هذه الخدمات بالنطاق الكبير (سعة التشكيلة)، وسلوكات تنافسية مثل (السعر، كثافة الخدمات...).

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات بصورة تمنحها المصدقية وتمكنها من الدخول في الطريق السريع للمعلومات، كما تعزز المؤسسة في تحقيق أهدافها للوصول إلى الأهداف الأخرى والمتمثلة في الآتي:
 - الاهتمام بحاجات الزبائن والعمل على تلبيةها من أجل أخذ حصة كبيرة من السوق .
 - تحقيق معدلات متزايدة من الأرباح للمحافظة على الوضعية المريحة للمؤسسة .
 - الوصول إلى الثبات والاستقرار في السوق والذي يتميز بالمنافسة، من خلال اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق.
 - العمل على تحصيل ديونها في الآجال المستحقة من أجل تجنب أي وضعية مالية حرجة تسبب الاختلال المالي.

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي ونشاط مؤسسة اتصالات الجزائر:

-الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

1-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

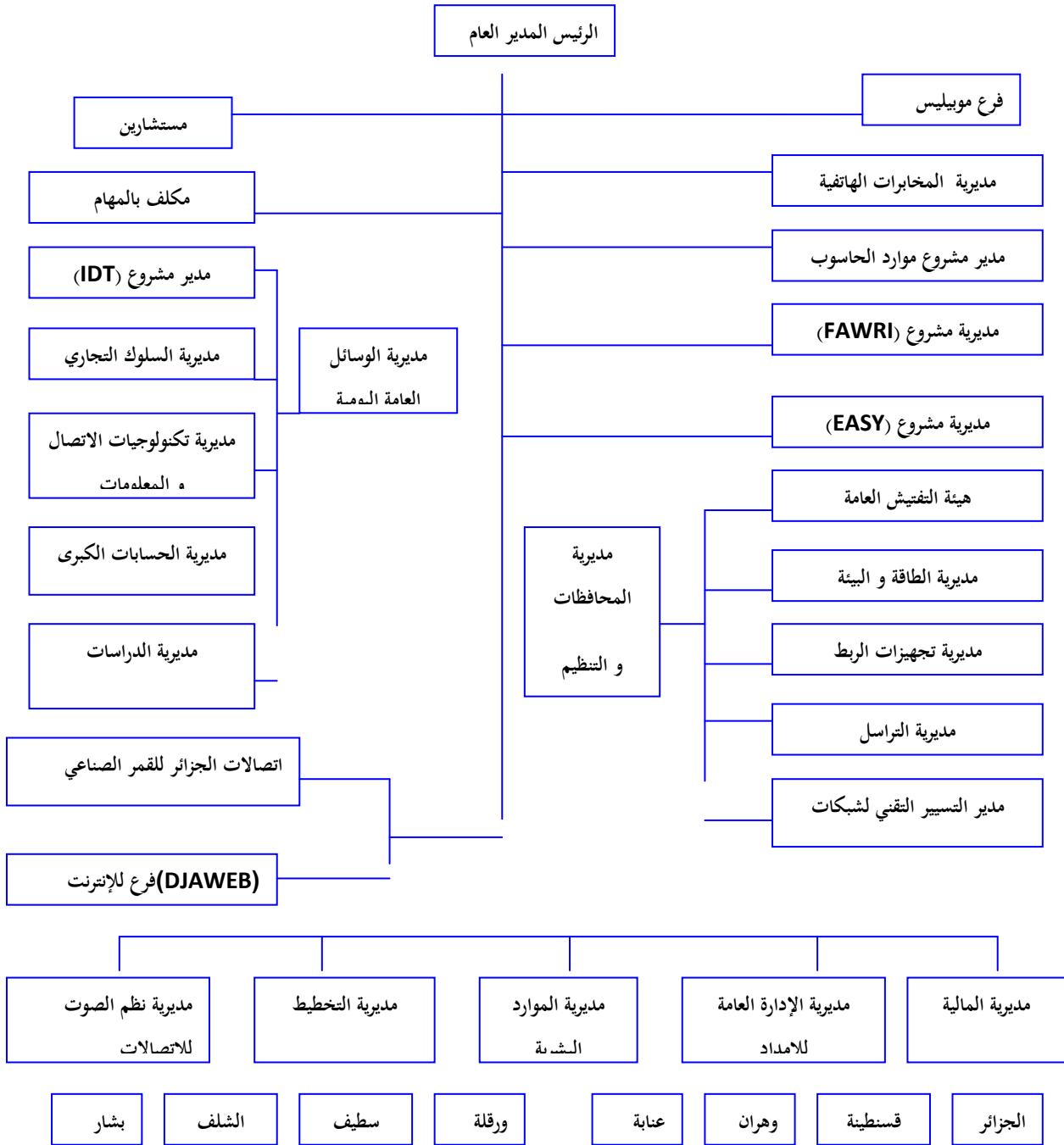
1-2- الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

1-3- الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية.

1-4- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

فإن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكل التالي

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



50 وحدة عملياتية للاتصالات (47 وحدة عملياتية للاتصالات ولائية + 03 وحدات عملياتية للاتصالات بولاية الجزائر)

المصدر: Algérie telecom, 17-01- 2006, entreprise»organigramme : direction générale,

www.algérietelecom.dz

المطلب الثالث : نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر

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

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف 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. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.

- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:

* كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به؛ عنوانه،..... الخ.

* إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).

* السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

-فيما يخص التحكم في انجاز المشاريع:

تهتم اتصالات الجزائر بتطوير حجمها الدولي والمشاركة بذلك في تنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، و ذلك بعرض توصيلات رقمية مؤجرة نحو 50 دولة عن طريق كابلات تحت البحر، و تتوفر على قدرات معتبرة في الأشرطة العابرة (Kb/s) 64~34Kb/s، وتوفير قاعدة خدمات تقنية مخصصة للمؤسسات.

وقد أعدت اتصالات الجزائر برنامجا لتطوير شبكة الاتصالات، المبلغ الإجمالي للاستثمارات الموافق عليها قدر بـ: 203.976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2,5 مليار دولار أمريكي؛ هذه الاستثمارات تحرك كل محاور نشاطات اتصالات الجزائر، وهي

وظائف الربط، التراسل، ملحقات متوسطة خاصة بالاتصالات (طاقة وتسيير الشبكة)، الاتصالات الفضائية، الإنترنت، وإمداد الاتصالات بنظم الإعلام والإدارة.

مديرية التخطيط لنظم المعلومات:

استحدثت هذه المديرية ومازالت في بداية نشاطها، وهي تتكون من مديرية مشروع تسيير المؤسسة وشبكة الأنترانات وثلاث إدارات هي كالتالي:

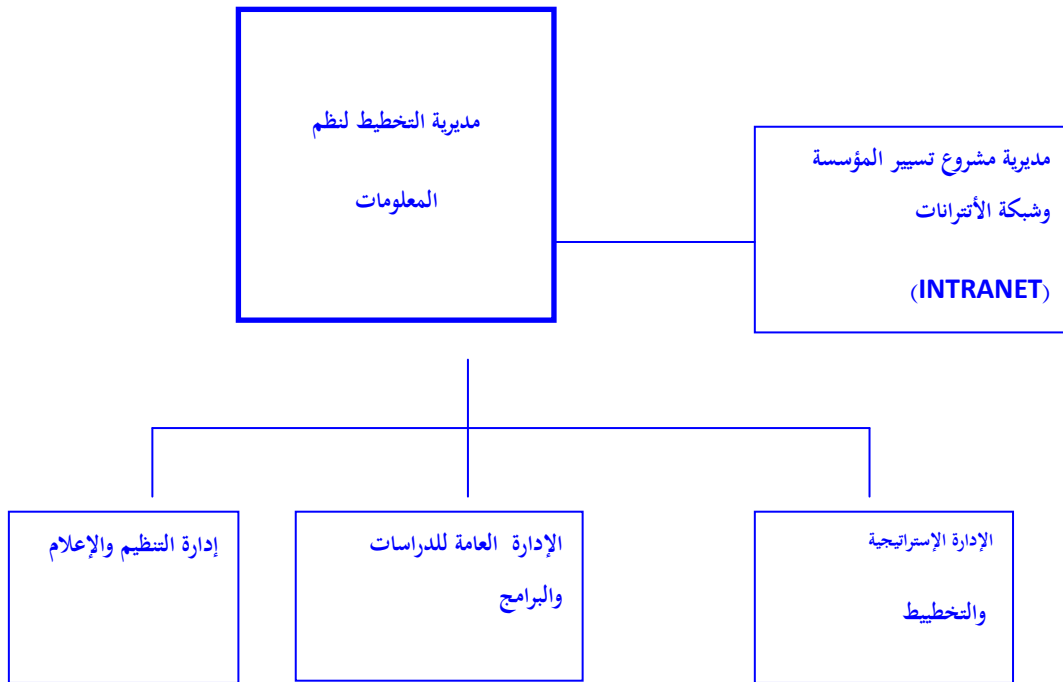
- الإدارة الإستراتيجية والتخطيط.

- إدارة الدراسات العامة والبرامج.

- إدارة التنظيم والإعلام.

1- الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات: فيما يلي الشكل يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية:

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمديرية التخطيط لنظم المعلومات.



هذه المديرية هي الوحدة المختصة بكافة الأعمال المتعلقة بالمعلومات وأنظمتها وشبكات قواعد البيانات، وتختص بكافة أعمال التخطيط لنظم المعلومات، وتوظيف تقنيات المعلومات وإعداد الدراسات والخطط والبرامج من خلال ثلاث إدارات عامة هي (إدارة التنظيم و الإعلام – إدارة الدراسات العامة والبرامج – الإدارة الإستراتيجية والتخطيط).

وتختص بجميع الأعمال المتعلقة بالتخطيط والإستراتيجية وتوظيف تقنيات نظم المعلومات، في أعمال إدارة المؤسسة ورفع مستوى خدمات الاتصالات المقدمة وذلك عبر ثلاث إدارات تتكامل فيما بينها لتنفيذ هذه الأعمال وهي كالتالي:

- الإدارة العامة للدراسات والبرامج.

- الإدارة الإستراتيجية والتخطيط.

- إدارة التنظيم والإعلام.

1-1- الإدارة العامة للدراسات والبرامج : تختص هذه الإدارة بإعداد كافة الدراسات المتعلقة بتطوير قطاع الاتصالات، ودراسات القروض والمساعدات، كما تقوم بدراسة مشاريع تطوير نظم المعلومات التي تعمل على تنفيذها المديرية وتحديد جدواها في مؤسسة اتصالات الجزائر، و تقوم بإدارة الاجتماعات والندوات والإشراف على الباحثين للمساعدة على تطوير البحوث والاستفادة منها.

1-2- الإدارة الإستراتيجية والتخطيط: تختص هذه الإدارة بالعمل على التنسيق مع القطاعات والإدارات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر والجهات ذات العلاقة خارج المؤسسة، بهدف إعداد البرامج والخطط الإستراتيجية والتكتيكية، التي تساهم في تحسين قطاع الاتصالات، و إجراء الدراسات والمسوح وجمع البيانات والمعلومات، من الميدان، بهدف الوصول إلى مؤشرات عامة ودعم قواعد البيانات بهدف توفير المعلومات لمتخذ القرار في الإدارة العليا داخل المؤسسة وكذا للمؤسسات الأخرى، وكذا متابعة تنفيذ الخطط الطويلة المدى والتكتيكية والتشغيلية والبرامج.

1-3- إدارة التنظيم والإعلام: تتمثل مهام هذه الإدارة في إعداد تقارير النشاطات الشهرية والسنوية، وإعداد تقارير التسيير السنوي للإدارة العليا، والإشراف على إعداد وتطبيق إجراءات التسيير، وإعداد جداول القيادة لمختلف الوظائف التسييرية؛ أما فيما يخص وظيفة الإعلام فتتمثل في البرمجة المعلوماتية، صيانة أجهزة الإعلام الآلي، و تأهيل مستعملي الإعلام الآلي حول البرامج الخاصة بالتسيير.

أما فيما يخص مديرية مشروع تسيير المؤسسة وشبكة الأنترانات (intranet) فهي تتكفل بتجهيز المؤسسات الوطنية بشبكات الأنترانات، خاصة مؤسسات ذات المكانة الإستراتيجية في البلاد وتتمثل في مؤسسات الدرك الوطني والشرطة حيث تم تجهيزها بشبكة داخلية لتبادل المعطيات، هذا بالإضافة إلى العمل على تجهيز كل المديرية الإقليمية ووحدات مؤسسة اتصالات الجزائر بأحدث التقنيات فيما يتعلق الربط بشبكة داخلية محلية وتطوير نظم المعلومات المستخدمة وقواعد بياناتها.

اتصالات الجزائر بالأرقام

الهاتف الثابت

تجهيزات الزبائن : 5.128.262

: 2.922.731 عدد زبائن الهاتف الثابت

: 53471 عدد الطلبات قيد الدراسة

: 8,91% الكثافة الهاتفية الإجمالية في الجزائر

الشبكة التجارية

تحتوي الشبكة التجارية لمجمع اتصالات الجزائر على

171 وكالة تجارية للاتصالات

110 ملحقة تجارية تابعة للوكالات التجارية

212.040 كشك متعدد الخدمات

4.425 هواتف عمومي

شبكة الاتصالات

- الشبكة العمومية لإرسال المعطيات بالحزم أكس 25: تقدر ب: 6.206 وصلة أو نقطة X25(DZPAC).

-القاعدة الوطنية لإرسال المعطيات بقدرة 10 جيجابايت و2.5 جيجابايت و80 جيجابايت في قيد الإنجاز.

-شبكة الراديو الريفي: 103 تدمج وتغطي أكثر من 1500 مدينة و961 بلدية مربوطة بالألياف البصرية .

- اتصالات الجزائر- موبيليس

أزيد من 10 ملايين مشترك بخدمات الهاتف النقال موبيليس

(ATS) اتصالات الجزائر الفضائية

47 محطة هرتزية محلية

04 محطات دولية

01 محطة ساحلية INMARSAT.

02 شبكة عبر الأقمار الصناعية VSAT.

1400 مشترك في الهاتف النقال عبر الساتل "التريا (GMPCS)

الشبكة الدولية
- الشبكة الدولية تتضمن روابط تحت البحار بالألياف البصرية تربط الجزائر بالشبكة الدولية للاتصالات السلكية واللاسلكية ALPAL II + SEA ME IV
اتصالات الجزائر الانترنت - جواب
7.000 RTC مشترك
3.000 مشترك بالربط الخاص
وهذا يسمح عرض الخدمات إلى : 100.000 مشترك
4046 مقهى انترنت
35 وكيل لخدمات الانترنت ISP
3754.84 مشترك بالانترنت ذات التدفق العالي لجواب
أرقام أخرى
- ربط 11.148 مؤسسة تربية بشبكة الهاتف والانترنت من إجمالي 21.233 مؤسسة .

- ربط 3023 مكتب بريدي بشبكة المعلومات من إجمالي 3282 مكتب بريدي على مستوى الوطن
- التسيير التقني للشبكة :

- معدل ربط الزبون بخط هاتفي جديد 08 أيام على الأكثر .
- معدل لتسوية التعطلات : 0.8 أي ما يعادل تعطل في كل سنة.
الشراكة : في إطار الشراكة ، اتصالات الجزائر سيستفيد كذلك من كل الخبرات .
أما بالنسبة لتنويع الأنشطة ، وقطاع خدمات الاتصالات الجزائرية ، على العكس من ذلك إلى حد كبير البنية التحتية ستكون مفتوحة للمنافسة من خلال الشراكات التي يمكن أن تؤدي تنمية والاستثمار لتحقيق مستويات ربحية مع ارتفاع عوائد الاستثمار.

مخطط تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية 2008/2004
وتبلغ الاستثمارات الإجمالية 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل ال 2.5 مليار دولار امريكي. هذه الاستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة ، وتحويل وظائف ، ونقل خبرة للاتصالات السلكية واللاسلكية (الطاقة وإدارة الشبكة) ، والأقمار الصناعية للاتصالات السلكية واللاسلكية والانترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية النقل والإمداد ، ونظم المعلومات.

المبحث الثاني : تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر فرع مستغانم

المطلب الأول: تعريف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم وأهدافها

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام و الاتصال :

- المر دودية.

- الفعالية.

- جودة الخدمة.

طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، إنجاز تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر.

- المهمة و الأهداف:

أهم أنشطة الشركة هي:

- القيام بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
- تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

و بحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال فإن من بين أهدافها:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51000 مشترك.

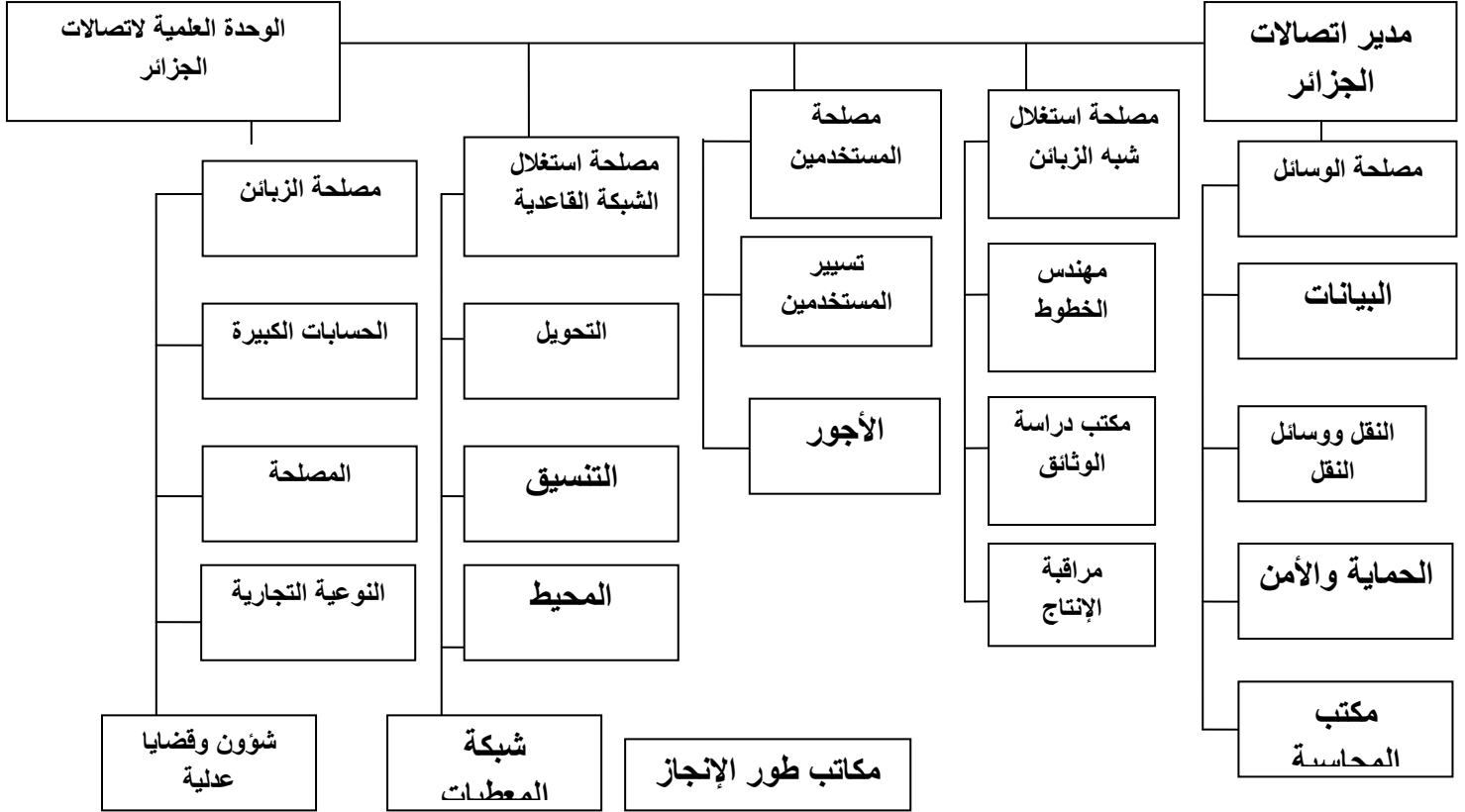
- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات، و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.

- من أجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.

- تموين خدمات الاتصالات التي تسمح بتبادل الأصوات و الرسائل المكتوبة، معطيات عددية، و الإعلام السمعي البصري.
- إنشاء و استغلال و تسيير المشتركين و ربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.
- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة و الزيادة في التنافس على خدمات الاتصالات في الميدان.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم"

- تنظيم اتصالات الجزائر:
اتصالات الجزائر مصنفة لمديرية مركزية جهوية، و إدارات و مديريات عملية في كل ولاية و مديريتين للمشاريع الأولى مكلفة بالإنترنت و الثانية بالاتصالات الخاصة.
- اتصالات الجزائر تدخل ضمن التطور الاجتماعي و الاقتصاد الوطني عبر تقديم خدمات الاتصالات، تضع اتصالات الجزائر الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة و المؤسسات المدرسية.



الشكل رقم(10): هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم.

وفيما يلي عرض موجز لمختلف المكاتب المعروضة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

❖ **مصلحة المستخدمين:** كونه القسم الرئيسي و يعد ركيزة المؤسسة بحكم أنه يحدد

الوظائف، يقيم الأداء، يقوم بالرقابة، تسيير الأجور، التنظيم، و التخطيط.

✓ **تسيير المستخدمين:** حيث يقوم ب:

- تطبيق القوانين و المواد المتعلقة بالمستخدمين.

- توقعات واستيعاب المؤسسة لعدد من الموظفين و التكاليف المالية المناسبة.

- القيام بالعمل الإداري المتعلق بالتسميات و التنصيب و كل الحركات المتعلقة بالعمل.

- تقديم الملفات لمفتشية العمل.
- تحضير جدول التقدم في السلم الوظيفي.
- دراسة الطلبات و تحضير قوائم المرشحين لجدول التقدم في الرتبة.
- إنشاء ملفات تأديبية.
- إنشاء ملفات لمناصب عليا.
- تنظيم جلسات خاصة بلجان العمال.
- التحضير و التحقيق في حالة الأجور.
- تحضير ملفات التكوين.
- تحضير ملفات التقاعد.

✓ الأجور:

- تحضير ملفات الموظفين.
- تعديل الأجور بعد كل عملية تطراً على ملفات الموظفين.

❖ مصلحة الوسائل:

✓ البنائيات: هذا المكتب مكلف ب:

- توفير جميع مستلزمات المؤسسة من أبسط الأدوات حتى التجهيزات الكبرى لمختلف المصالح من: مكاتب، كراسي، أجهزة الكمبيوتر... إلخ.

✓ النقل ووسائل النقل: هذا المكتب مكلف:

- القيام بتجهيز المؤسسة بسيارات خاصة تحت خدمتها.
- مكلف بملفات و بطاقات السيارات الصغيرة و الكبيرة.
- شراء البنزين و قطع الغيار و الصيانة بصفة عامة.
- تسيير المديونية الخاصة بمختلف النفقات.
- تزويد الشاحنات و السيارات بالبنزين و الزيوت و القطع اللازمة بصفة خاصة.
- مراقبة تنظيم و تسيير الورشات بصفة خاصة و التحقق الخاص في مجال المحاسبة فيما يخص الزيوت.

✓ الحماية و الأمن: هذا المكتب مسئول عن توفير الحماية و الأمن و ذلك من خلال:

- توفير الحرس الخاص بالمؤسسة.
- توفير حراس للتناوب على العمل.

❖ مصلحة استغلال شبكة الزبائن: يتكون المكتب من رئيس المصلحة إضافة إلى ثلاث

رؤساء مكتب:

✓ مكتب هندسة الخطوط.

✓ مكتب مراقبة الإنتاج.

✓ مكتب الدراسات.

- **مهندس الخطوط:** هذا المكتب مختص ب:
 - تثبيت الشبكة الهاتفية الحضرية بالأحياء الجديدة.
 - يقوم كذلك بدراسة شاملة عن كيفية توفير و ربط الخطوط الهاتفية في الأحياء السكنية الجديدة (ربط مشتركين بخط بالنسبة لطلب جديد).
 - يقوم بربط خط ADSL من أجل ربط الانترنت.
- ✓ **مكتب دراسة الوثائق:** يقوم ب:
 - دراسة الطلبات المسجلة.
 - مكلف بالملفات التي تقوم بدفع ثمن المستحقات و كل العمليات التي تتم في إطار شبكة المعلومات GAIA.
- ✓ **مراقبة الإنتاج:**
 - تصليح جل الشبكات الحضرية.
 - تنفيذ مشاريع الحفر عبر مختلف أرجاء الولاية من أجل إيصال الهاتف إلى الأحياء الجديدة.
 - السهر على المتابعة الجيدة لخدمة الزبائن الجدد.
- ❖ **مصلحة استغلال الشبكة القاعدية:** يتكون المكتب من:
 - رئيس المصلحة بالإضافة إلى رئيسا مكتب (2) و (3) رؤساء مراكز.

تشرف على 52 مركز هاتفي، (مراكز الإرسال).

- تتكفل بصيانة المنشآت التقنية.
- ✓ **التنسيق:**
 - أعمال تقنية (الجانب التقني): توفير الخطوط الهاتفية للزبائن.
 - دراسة تقنية للشبكة القاعدية (الشبكة المحلية مع مختلف الشبكات الجهوية الوطنية، العالمية).
 - من المهام نذكر: تسيير المراكز الهاتفية، الصيانة.
- ✓ **التحويل:** ربط مختلف المراكز (المحلية، الجهوية، الدولية) حيث يتم دراسة تقنية لتوفير مركز يتضمن شبكة خطوط جاهزة للتثبيت. هذا المكتب يوفر الخطوط الهاتفية بطريقة غير مباشرة و تكون العملية تكون كالتالي:
 - من مكتب التنسيق commutation إلى مكتب التحويل transmission ثم إلى الوكالة التجارية actel التي تقوم بتقديم الخدمة(بيع المنتج).

❖ **مصلحة الزبائن:**

- ✓ الحسابات الكبيرة: يقوم هذا المكتب بالتعامل المباشر مع الزبون المتمثل في الشركات و المؤسسات و تسوية الحسابات الكبيرة(الفواتير) التي تكون على عاتقها.
- ✓ النوعية التجارية: مكتب النوعية التجارية مجهز بنظام محلي يسمى GAYA.
- يتكفل المكتب ب:

- تحسين خدمات المصلحة.
- التعامل المباشر مع الزبون (المستهلك) في حالة احتجاجاته المقدمة و الإجابة عن كل مراسلاته حسب طلباته.
- حساب إيرادات المؤسسة من خلال فواتر الهاتف و بذلك يستطيع تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة إلى الولايات الأخرى.
- إحصاء عدد الحالات التي قامت بها في الشهر (عمليات إنتاجية).
- تحديد وضعية الإدارات في كل شهرين نسبيا.
- إحصاء إيرادات المؤسسة نقديا كل شهر.
- مسئول عن تقديم تسهيلات للزبون بالنسبة للدفع بالتقسيط.
- السهر على إرضاء الزبون.
- إعادة دراسة الفواتر التي تعود إلى المكتب في الخطأ حيث يقوم بالاتصال بالزبون مباشرة أو يتم تحويلها إلى الوكالة التجارية.
- تقوم اتصالات الجزائر بالدفع عن طريق المحطة الجهوية التابعة لولاية وهران مقابل الخدمة التي تحصل عليها من طرف بريد الجزائر الذي يسدي لها خدمة باستعمال الزبائن.
- في حالة تغيير الزبون لمقره السكني يقوم المكتب بدوره الوسيط لتحويل فواتراته.
- القيام بعملية قطع أو إرجاع الخطوط الهاتفية و الإنترنت باستعمال النظام GAYA الذي أضحي أسهل وسيلة في إطار العمل و من خلاله يتم التعرف على كل الزبائن و العمليات في أقصر وقت عكس ما كانت عليه قديما البحث في الفواتير و تأخذ أطول وقت ممكن في الدراسة و تحديد العمليات التي تقوم بها و الإجراءات المتخذة، قطع أو إعادة إيصال الخطوط.
- يقوم المكتب بتحديد وضعية متابعة الاحتجاجات:
- * متابعة عدد الاحتجاجات.
- * عدد الزبائن الذين لديهم رضا عن الخدمات.
- مسئول عن المراسلات التي تابعها بريد الجزائر.

✓ قضايا و شؤون عدلية: متابعة القضايا المتعلقة بالجانب العدلي للمؤسسة: حيث تتعرض الشركة لإتهامات من بعض الزبائن و إحتجاجات باطلة فيحاولون إلى المتابعة والأغلبية هنا في مستغانم أحيلو إلى القضاء جراء الإستهلاك المفرط و التداعي بعدمه وكذا تعرضهم لمنعهم من القيام بإنجاز المهام في حالة القيام بعملية الإيصال للخطوط الجديدة...إلخ.

المطلب الثالث: عرض و تقييم لوسائل الاتصال المستعملة ميدانيا في اتصالات الجزائر "مستغانم"

تركز سياسة الاتصال في اتصالات الجزائر على وسائل (Les supports) مختلفة بحيث تجدر الإشارة إلى توفير الإمكانيات المادية للمديرية في الطبع و النشر و من أهم الوسائل المستعملة لديها عموما:

- الصحف و المجلات و المنشورات الأخرى.
- الموقع عبر الإنترنت و البريد الإلكتروني.

1- المجلات و المنشورات الإعلامية: من الملاحظ أن سياسة الاتصال داخل اتصالات الجزائر صممت بالاعتماد على الوسائل المكتوبة بالدرجة الأولى خاصة المجلات و المنشورات الصحفية، و تتنوع هذه المنشورات في المحتوى و الشكل.

فمنها ما يهتم باقتصاد السوق و منها ما يعرض أخبار المؤسسة من خلال ما تحققه من نتائج و نشاطات...إلخ. و من الوسائل ما يلي:

مجلة اتصالات الجزائر:

تصدر هذه المجلة فصليا وهي من أهم المنشورات في المؤسسة، حيث تقوم بعرض نشاطاتها و أهم الأحداث و الإنجازات المحققة، و تعرف القارئ بالتعيينات الجديدة في المؤسسة.

الحصيلة السنوية Abstract:

هي ملف يصدر سنويا، و الهدف منه تقديم الأرقام و المؤشرات عن السنة الماضية و عرض الحصيلة، و يلخص هذا الملف النتائج المحققة في كل المجالات الخاصة بالناحية المالية(رقم الأعمال، النتائج الصافية)، و يعلق عليها بالمقارنة مع السنة الماضية و يرصد تطور الإنتاج بالتفصيل و تقدم التعليقات و المعلومات المكملة. يعتبر هذا الملف وثيقة مهمة في أيدي المهتمين بشؤون اتصالات الجزائر، و الباحثين في مجالات مختلفة، كما يوفر للمستخدمين في المؤسسة فرصة الإطلاع على نتائج المؤسسة و تطوراتها في إخراج جيد، و موضوع بطريقة مبسطة و مفهومة لكل مستويات العمال.

النشرات السريعة Les info- express:

تصدر هذه النشرات على مستوى هياكل المؤسسة باستعمال الفاكس أو البريد الإلكتروني، وذلك متى تطلب الأمر للمستخدمين عبر فروع المؤسسة بمعطيات عامة تتطلب الإبلاغ السريع، كما يرافق ظهورها الأحداث الهامة التي تحتاج إلى تغطية إعلامية و متابعة مستمرة.

الاجتماعات:

تسير بعض المعلومات الجديدة عبر الاجتماعات التي تكون أحيانا أسبوعيا أو كل 15 يوما أو كل شهر و أحيانا تكون في فترات مقربة لا تكون المدة طويلة حسب البرامج الجديدة التي تفيد الإدارة، تكون هذه الاجتماعات موجهة إلى رؤساء المكاتب أي المسؤولين إذا كان هناك أمر هام أو تنظيم جديد في المؤسسة.

❖ **ضبط الجودة في اتصالات الجزائر:** تسهر مؤسسة اتصالات الجزائر على تقديم الجودة في منتوجاتها رغم احتكارها للسوق الوطنية و هذا لحرصها على رضا المستهلك و تهيئة نفسها للدخول في السوق العالمية لخدمات الاتصال الذي يعرف تطورا باهرا. حيث يكون ضبط الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة العمالية لمستغانم عبر:

- تطوير كفاءات الموارد البشرية: و هذا يكون ب:

التكوين: هو وسيلة تسيير الموارد البشرية التي تسمح بتزويد المؤسسة بالمواهب والكفاءات التي تعتبر هامة بالنسبة لها و ضرورية لتحقيق أداء جيد. هذا ما تطرقنا له في المادة 39 الخاصة بالتكوين، بإلزامية العامل على متابعة الدروس و نشاطات التكوين و تجديد المعارف... إلى آخر المادة.

أنماط التكوين:

المادة 50: تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة:

المادة 1050: يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف إلى اكتساب العامل لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.

المادة 250: يعد التحسين المهني و إعادة التأهيل المهني المتخصص نشاطين يهدفان إلى التكيف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعلم اللغات (الفرنسية، العربية، و الإنجليزية... إلخ) لتحسين كفاءاته و السماح له بمواكبة التقدم في مجالات الأنشطة المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير.

المادة 50-9: يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم و الإعلام بهدف تهيئتهم لشغل مناصب عملهم على أفضل وجه ممكن.

المادة 50-4: إنّ التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.

أهداف التكوين:

- اكتساب العمال مكافئات أو تحسينها يمكنهم من الأداء الجيد.
- تلبية الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة.
- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم، مصدر التجديد و التحفيز لتحسين الإنتاجية في العمل و في الكفاءات العمالية وتدرجهم المهني عموما الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها، كما توافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية و الاجتماعية المهنية.
- المراقبة: و تتمثل أساسا في مراقبة المواظبة حسب المادة 13 يؤسس بكل هيئة المؤسسة نظام مراقبة (الإمضاء، التسجيل، الحضور... إلخ) حيث يلزم العمال بالامتثال لهذا النظام و يجب على العمال المرخص لهم بمغادرة مكان العمل، لأسباب مصلحة أو سبب شخصي أثناء حصة العمل أن يكونوا مصحوبين برخصة الخروج من طرف الفروع المختصة و المؤهلة لهذا و هذا لضمان تقديم خدمات في المستوى.
- إلتزامات العامل ومسؤولياته: حسب المادة 23: يلزم كل عامل مهما كانت رتبته في السلم الإداري ب:
 - _ تنفيذ المهام المنوطة لمنصب عمله و المهام التي تأمر بها الهيئة السلمية في إطار صلاحياتها و ذات العلاقة باختصاصاته مستعينا في ذلك بقدراته البدنية و الفكرية.
 - _ احترام أحكام التنظيم المطبقة في المؤسسة.
 - _ الإمتثال للتنظيم و مقاييس العمل المحدد من طرف المؤسسة.
 - _ يخضع العامل للتقييم الدوري في إطار النظام المقرر في هذا المجال حول كيفية تأدية المهام و الإلتزامات الناتجة عن علاقة العمال.

المبحث الثالث: مؤسسة اتصالات الجزائر و واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بها

المطلب الأول: الظروف الدولية والمحلية المساعدة في تحول مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: المميزات والتطورات الدولية لصناعة الاتصالات

يأتي تحول مؤسسة اتصالات الجزائر في خضم التحولات الدولية التي عمقت بروز صناعة الاتصالات بشكل جلي، وما يرتبط بها من نشاط تسويقي والذي كان بسبب تطور الإطار الهيكلي للتجارة العالمية والثورة التكنولوجية خاصة في مجال المعلومات والاتصال، ويرجع هذا إلى الخصائص التي تتميز بها هذه الصناعة والتي يمكن أن نبرزها في الآتي:

1- تركيز التكنولوجية ورأس المال :

تعتبر صناعة الاتصالات من الصناعات التي تعتمد على التكنولوجيا بدرجة كبيرة، نظرا لتمييز هذه الأخيرة بالتغير المتسارع نتيجة لتسريع الإبداعات التكنولوجية لدرجة أن كل إبداع يمكن أن يلغي أثر الإبداعات السابقة، ويبرز هذا على عدة مستويات كالأجهزة المستعملة خدمات الاتصال وخاصة على مستوى شبكات الاتصال .وكذلك على مستوى الخدمات المقدمة التي تعرف أداء مميذا من عدة نواحي :كنوعية الخدمة، نطاق الخدمة، سعر الخدمة...، وترتبط درجة تركيز التكنولوجيا في صناعة الاتصالات لكون هذه الصناعة موجهة لكل (مستهلك) فرد، مؤسسة (بغض النظر عن طبيعة الحاجة التي ستشبع وهي الميزة التي تنفرد بها هذه الصناعة عن باقي الصناعات الأخرى، لذلك يمكن القول أن تعدد خطوط الإنتاج واتساع عمق التشكيلة في صناعة الاتصالات كان بسبب تركيزها على التكنولوجيا المرتبطة دائما بنشاط البحث والتطوير .

2- تحرير قطاع الاتصالات استجابة لعولمة الاتصالات:

عملة العديد من دول العالم على اتخاذ إجراءات من أجل العمل على تحرير قطاع الاتصالات وبالتالي تحرير صناعة الاتصالات، ففي عام 1996 قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتوقيع قانون الاتصالات الذي يهدف إلى إزالة الحواجز في قطاع الاتصالات الأمريكي، والمساعدة على تقديم خدمات أفضل في مجال الاتصالات.

وقد قامت العديد من دول أوروبا الغربية وجنوب شرق آسيا باتخاذ إجراءات من شأنها أن تساهم في تطوير صناعة الاتصالات من خلال إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص، ونجد على سبيل الحصر بريطانيا ممثلة في حوصصة شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية وشركة بريتش تيليكوم، وفي ألمانيا حوصصة شركة دوتش تيليكوم (DEUTCH TELECOM)، وفي اليابان نجد

خصوصة مؤسسة الاتصالات الهاتفية اليابانية (NTT).
وتعتبر اتفاقية الاتصالات (B.T.A) وهي ضمن اتفاقيات تجارة الخدمات (G.A.T.S) المحدد الأساسي نحو تحرير صناعة الاتصالات في إطار العولمة، حيث تلزم هذه الاتفاقية الدول الموقعة عليها بنوعين من الالتزامات:
الالتزام الأول: فتح الأسواق أمام المنافسة الأجنبية .
الالتزام الثاني: يحدد هذا الالتزام الأسس الواجب اعتمادها في تنظيم خدمات الاتصالات من خلال كيان مستقل من المشتغلين وواضعي السياسات.

3- دور تكنولوجيا الاتصالات في تدني التكاليف:

تعتبر تكنولوجيا الاتصالات من أهم التكنولوجيات التي تتميز بالتسارع الكبير، نظرا للتطورات السريعة والابتكارات المتراكمة على مستوى هذه التكنولوجيا وخاصة على مستوى التكنولوجيا اللينة (Software) كالبرامج المستعملة والالكترونيات، وهذا ما يؤدي إلى أن تكون دورة حياة المنتج قصيرة وبالتالي ضرورة إنتاج منتجات جديدة.

كما تؤدي تكنولوجيا الاتصال إلى انخفاض تكلفة المنتج بسبب التطورات السريعة المذكورة آنفا وبسبب سرعة الانجاز التي تؤدي إلى التحكم في احترام الأجال، كما أن الانخفاض المستمر في أسعار أجهزة الاتصالات وكذا الأجهزة التي تدخل في بناء شبكات الاتصال بفعل شدة المنافسة الأجنبية وبالتالي طرح عدة بدائل تبرز عامل التكلفة كمؤشر للتفوق التنافسي، بالإضافة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم وكذا اقتصاديات النطاق والتي أدت إلى التحكم في التكاليف من جهة وتوفير بدائل النمو من جهة أخرى، وهذا ما يؤدي إلى وجود تحفيزات في صناعة الاتصالات من شأنها أن تساهم في نمو هذه الصناعة.

ثانيا: الظروف المحلية لصناعة الاتصالات في الجزائر

يعرف قطاع الاتصالات بالجزائر تطورا ملحوظا سواء في إطار الهيكلية أو التنافسي، وهذا في خضم الإصلاحات المنتهجة في سنة 2000 المتعلقة بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، ومن أجل مواكبة التغيرات الدولية والتماشي مع متطلبات القرن الواحد والعشرين الذي يعرف فيه ما يسمى بمجتمع المعرفة، ومن أجل إبراز حقيقة هذه الظروف سوف نتطرق إلى أسباب وأهداف هذه الإصلاحات، وأداء البرنامج الإصلاحات فيما يتعلق بالاتصالات.

1 - أسباب الإصلاحات:

يرجع الشروع في الإصلاحات إلى الظروف الدولية والمحلية التي يعيشها الاقتصاد الجزائري وبالتالي ضرورة مواكبتها وفي نفس الوقت تهدف إلى تطوير قطاع الاتصالات من خلال إنعاش صناعة الاتصالات في الجزائر وذلك من خلال توسيع نطاق عرض خدمة الاتصالات، وتظهر هذه الظروف فيما يلي :

- - التعليمات والتوصيات - الرامية إلى التأقلم مع التغيرات الدولية - من طرف الهيئات الدولية من أجل تحرير قطاع الاتصالات وجعله أكثر تنافسا، وخاصة منها البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، مؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية () والمنظمة العالمية للتجارة.
- الوضعية الحرجة التي تميز بها قطاع الاتصالات قبيل سنة الألفين (2000) ، بسبب ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة ثورة الانترنت، والتنافس الشديد على الاستثمار في صناعة الاتصالات من أجل تحسين الخدمة وخفض التكاليف المتعلقة بهذه الصناعة، لهذا المسعى وغيره كانت الجزائر تبحث عن الأطر الفعالة لترقية وتوسيع هذا الاستثمار.
- اقتناع الجزائر على ضرورة ترقية صناعة الاتصالات باعتبارها المحرك الأساسي لترقية القطاعات الاقتصادية الأخرى، وبالتالي يجب العمل على ضمان تأسيس قاعدة متينة للاتصالات في الجزائر تفعل سوق الاتصالات من جهة وتحدث طفرة نوعية في التنمية من خلال المساهمة في إرساء مجتمع المعرفة.

2 - الأهداف الأساسية للإصلاحات:

تهدف سياسة إصلاح قطاع الاتصالات بالجزائر من خلال إصلاح نشاط البريد والمواصلات، الذي يمثل في الإصلاح الهيكلي والذي بدوره يسعى إلى فصل الوظائف الأساسية للقطاع إلى نشاطين هما: نشاط البريد ونشاط المواصلات، أما القسم الثاني من الإصلاح هو التأهيل القانوني لهذا الإصلاح من خلال سن بعض القوانين والتشريعات كتوفير المناخ المناسب بغية ترقية صناعة الاتصالات.

ويمكن عرض أهداف الإصلاحات في النقاط التالية:

- تنمية قطاع الاتصالات واعتباره القطاع المحرك لدواليب النشاط الاقتصادي ومساهمته في الرفع من تنافسيته، هذا القطاع يتميز بالتنوع الخدمي في نشاط الاتصالات .
- تطوير جودة خدمة الاتصالات: وذلك من خلال السعي لتميزها بالتنافسية بالسعر المنخفض والجودة العالية .
- توفير وتطوير البنية التحتية لصناعة الاتصالات: وذلك من خلال تطوير شبكة الاتصالات، وتأهيل الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لكل مؤسسة. نظرا لأن هذه الصناعة تتطلب كفاءات وتخصص عال يستجيب لمتطلبات المنافسة الشديدة، خاصة وأن تطوير القطاع يفرض تفعيل الاستثمار من خلال تحريره بجلب الاستثمار الأجنبي والذي بدوره يساهم في جلب وتطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصال .
- المساهمة في ترقية السلوك الاقتصادي الفردي أو الجماعي (المؤسساتي)، حيث الخدمات المالية البريدية أو بعض التحويلات المالية تكون بفضل الخدمات المقدمة من طرف قطاع البريد والمواصلات.
- المحافظة على الخدمة الشاملة للبريد والمواصلات في الجزائر.

المطلب الثاني : الإصلاحات و الأهداف العامة في مؤسسة اتصالات الجزائر

مع ثورة تكنولوجيات الاتصال و المعلومات دعت الجزائر كغيرها من الدول إلى الانفتاح على السوق الاتصالات و المنافسة مما أفرز إعادة النظر في القطاع ،ليصبح من اللازم على المؤسسة اتصال مواكبة التطورات و التغيرات التكنولوجية، التي كانت محمية من طرف الدولة ،فكان لهذا تغيير التكنولوجيا الأثر على عدة مستويات التقنية وغيرها

أولاً: أهم الإصلاحات في قطاع اتصالات الجزائر

الإصلاحات بشكل عام يمكن تعريفها بأنها العمل على إنجاز الأهداف المرتقبة مستقبلياً، التي يمكن تقديم البعض منها كالآتي :

- تحفيز الاستثمار في قطاع الاتصالات باعتباره القوة المؤثرة في النمو والتنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني:
- توفير وتطوير البنية التحتية لصناعة الاتصالات :وذلك من خلال تطوير شبكة الاتصالات، وتأهيل الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي لكل مؤسسة. نظراً لأن هذه الصناعة تتطلب كفاءات وتخصص عال يستجيب لمتطلبات المنافسة الشديدة، خاصة وأن تطوير القطاع يفرض تفعيل الاستثمار من خلال تحريره بجلب الاستثمار الأجنبي والذي بدوره يساهم في جلب وتطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصال .
- تنمية قطاع الاتصالات واعتباره القطاع المحرك لدواليب النشاط الاقتصادي ومساهمته في الرفع من تنافسيته، هذا القطاع يتميز بالتنوع الخدمي في نشاط الاتصالات .
- تشجيع الابتكارات المدفوعة بالتقدم التكنولوجي وقوى السوق، و دعم التنمية بيئة تنافسية مفتوحة،.
- الانفتاح التدريجي للقطاع أمام المنافسة الحرة،سواء في مناطق القطاعات أو السوق.
- استحداث إطار قانوني مناسب لهذه الغايات الجديدة، مصحوب بالمرونة اللازمة لاستيعاب التغيرات الناجمة عن التقدم التكنولوجي.
- كما قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتجسيد سياسة هدفها توسيع شبكتها التجارية على كامل التراب الوطني كالهاتف الثابت و الانترنت والهاتف النقال وذلك من أجل جعل حاجات الزبائن و رغباتهم هي المحدد الأساسي و الموجه الرئيسي لسياستها العامة.
- تخصيص وسائل تكنولوجية متطورة وكفاءات ومهارات متخصصة وإمكانيات وجهود، إضافة إلى نظم تسيير محكمة وفاعلة لبناء علاقة وطيدة و طيبة مع زبائن.

- تطوير جودة خدمة الاتصالات: وذلك من خلال السعي لتميزها بالتنافسية بالسعر المنخفض والجودة العالية .

ثانياً: أهم الأهداف العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن الأهداف الإستراتيجية التي تسعى مؤسسة اتصالات إلى تحقيقها يمكن تقسيمها كالتالي:

1/ في المجال التنظيمي:

- تسعى المؤسسة إلى تطوير و تحسين النظام الداخلي ومختلف فروعها بصفة دائمة بما يواكب تغيرات البيئة بصفة عامة.
- توفير قنوات اتصالية متطورة ومتعددة لأجل تحقيق سياسة اتصالية ومعلوماتية على أسس حديثة ومتطورة داخليا وخارجيا.
- إدخال واستعمال وسائل التسيير التجاري و التقني المتطورة والفعالة.

2/ في المجال التجاري:

- تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة وبصفة مستمرة للتحقيق الدائم للقيمة المضافة الجديدة.
- الوصول إلى المكانة المميزة في اتصالات المحلي و الدولي وشهرة واسعة.
- ادخل تكنولوجيا متطورة وجديدة لمواجهة المنافسة الحادة بتقديم خدمات مميزة ومتكاملة.
- إستراتيجية العمل على استقطاب واكتساب رضا الزبائن الحاليين.

3/ في المجال التقني :

- بناء وتوزيع مكثف وجديد للشبكات اتصالات الجزائر التقنية في جميع المجالات و إحداث نقاط شبكات و نقاط جديدة في مناطق مختلفة.
- تعميم نظم التحويل الرقمية في مجال البصريات و تجسيد نظام تسيير ومراقبة الشبكات التكنولوجية.
- بناء طرق و قنوات التحويل الوطنية و الدولية عن طريق بناء ركائز ومحطات جديدة بتكنولوجيا .

المطلب الثالث: التكنولوجيا الحديثة وواقعها في مؤسسة اتصالات الجزائر

مع التغيرات التكنولوجية التي يعرفها العالم اليوم فلق حملت مؤسسة الاتصالات الجزائر على نفسها تحقيق عدة انجازات في مجال تكنولوجيا اتصالات ومعلوماتية حيث تنشط في قطاع هام كالهاتف النقال و الانترنت ،وبذلك فإنها تهدف إلى تنمية المجتمع المعلوماتية في الجزائر وتطوير أساليب الاتصالات بتكنولوجيات حديثة وجعله أكثر رقياً وتطوراً في عصر أصبحت لغته الرئيسية رقمية و تكنولوجيا متطورة، وحتى تواجه المؤسسة تلك المنافسة الحادة الأجنبية في هذا المجال وتفرض وجودها كرائدة في سوق الاتصالات الجزائر أبت هذه المؤسسة إلا أن تتبنى هذه التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصالات وذلك للوصول إلى الغايات و الأهداف التالية:

- تسهيل كسب الانترنت لجميع الزبائن بمختلف فئاتهم ومستوياتهم حتى يعم نشر ثقافة المعلوماتية وتكون هناك سرعة في تبادل المعلومات.
- الهاتف النقال والانترنت وسيلتان من الوسائل التي تجسد مبدأ السرعة والدقة في مجال الاتصالات.
- مواكبة ظاهرة العولمة التي اجتاحت معظم البلدان العالم باستثناء بلدان العالم الثالث التي لازالت متأخرة عن الالتحاق بركب التكنولوجيا الحديثة.

كذلك من المظاهر التي جعلت اتصالات الجزائر تتبنى للتطورات و التغيرات التكنولوجية الجديدة هو قيامها بعدة مشاريع ضخمة في مجال الاتصالات والبصريات من بين هذه المشاريع مشروع الألياف البصرية بدل الهواتف المقعرة الذي هو قيد الانجاز، وكذلك المشروع الضخم الذي أعانت عنه منذ بداية 2009 وهو مشروع الجزائر الالكترونية، والذي تسخر له إمكانيات هائلة مادية وبشرية لأجل تجسيد مجتمع معلوماتي الكتروني على مستوى التراب الوطني و الالتحاق بركب الدول المتطورة تكنولوجيا باعتبار أن التكنولوجيا هي القاعدة الأساسية لكل التطورات الأخرى بمختلف المجالات.

وبالتالي فان التعامل مؤسسة اتصالات الجزائر مع التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصالات ليس بمجرد وسيلة لتحقيق أهداف هامة أو تقديم خدمات معنية على عكس ما يحدث في باقي المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية كالمصانع والبنوك التي تستعمل هذه التكنولوجيات كوسيلة لتسهيل عملها وزيادة مرد وديتها و مضاعفة لأرباحها بإدخال هذه التكنولوجيا كوسيلة في كل النشاط تقوم به كالإنتاج و التوزيع والترويج، بل إن المؤسسة اتصالات الجزائر حملت على عاتقها مسؤولية توفير وإيصال هذه التكنولوجيات إلى الجمهور الجزائري وجعلها في متناول كل الشرائح خاصة أو المنظمات فهي تعتبر مصدراً ومورداً هاماً لهذه التكنولوجيات.

وبهدف دمج التكنولوجيات الحديثة في العلاقة ما بين المؤسسة والزبون وبناء على معايير اقتصادية كجودة الخدمات، وملائمة الأسعار في سوق أصبحت فيه الخدمات أكثر تنافسية وأصبح للزبون حرية اختيار ممونة أو تغييره في أي وقت أراد، لهذا الغرض قامت مؤسسة الاتصالات الجزائر بإنشاء مركز لاتصالات مكونة من مجموعة من الموارد البشرية المؤهلة وإمكانيات تنظيمية ووسائل تقنية سخرت لتلبية الزبون واحتياجاته وتوفير حلول تتوافق مع احتياجاته.

إذا مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى وتنشر تكنولوجيا حديثة للمعلومات و الاتصالات لأجل تعزيز مكانتها التنافسية، ومنه فكرة التآلق و الاستمرار و البقاء في السوق يتطلب تحقيق الأداء الأمثل، لذلك أضحى لازماً على مؤسسة الاتصالات الجزائر أن تتبنى نظرة إستراتيجية لتنمية قدرات الموارد البشرية ، وهذا اعتقاداً منا أن هذه الموارد هو سبيلها الأوحد لتحقيق النمو و بقاء،

خلاصة الفصل الثالث (التطبيقية):

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر لكونها تتوفر على خبرة تمكنها من الاستفادة بكل التحولات والتغيرات الماضية ونظرا لأنها تقوم بعدة أنشطة هامة جدا للكثير بل لأغلب أطراف المحيط الذي تنشط فيه من أفراد ومؤسسات اقتصادية وغير اقتصادية.

فقد حولنا الإحاطة و الإلمام بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة مستغانم ، في البداية اعتمدنا تقديم عام للمؤسسة الأم وذلك بسرد نشأتها التاريخية ومهامها و أهدافها ثم بعدها تأتي وحدة مستغانم وذلك بعرض هيكلها التنظيمي وعرض وتقييم الوسائل الاتصال المستعملة ميدانيا وأخيرا فيما يخص التحولات الدولية و الوطنية، تعتبر مرحلة التي مرت بها مؤسسة اتصالات الجزائر حاسمة نظرا لكونها جاءت في ظل ظروف دولية ومحلية تتميز بالعديد من التحولات نتيجة التطورات الاقتصادية العالمية التي ظهرت في نهايات التسعينات من القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين، هاته التحولات تحتم على قطاع الاتصالات في الجزائر بصورة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر بصفة خاصة بمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية ذات البعد التقني (الفني) أو البعد التنظيمي من أجل تفعيل صناعة الاتصالات في الجزائر ،و تعزيز نشاطها في إطار برنامج الإصلاحات المتعلقة بقطاع الاتصالات نظرا لطبيعة النشاط الذي تزاوله فإنها دائم تسعى للاستفادة من التغيرات التكنولوجية التي تمس نشاطها.

وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير، تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات ورفع التحديات خاصة الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان له الأثر البالغ في المنظمة، سواء من جهة الشكل والهيكل، أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهة أهدافها وتحسين واستمرار أداءها.

ألقى التطور المذهل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعدد أساليب استخدام هذه التكنولوجيا، إذ تمثل هذه الثورة الرقمية فرصة مهمة أمام المنظمة لمحاولة تحقيق ميزة تنافسية، وتطوير طاقاتها الإنتاجية والإبداعية، وكنتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمة، وعليه كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تخدم وظيفة إدارة الموارد البشرية وتساهم في تفعيلها في المنظمة؟

أصبحت المعرفة في ظل هذه المتغيرات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، والتطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات ونظراً لتزايد أهمية المعرفة بوصفها دافعاً للنمو الرئيسي وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، استفادت المنظمات المعاصرة كثر من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وآلياتها في تحسين أدائها وإنتاجيتها حيث تعتبر هذه الأخيرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها.

تزايدت أهمية الموارد البشرية في الاقتصاد المعرفي وذلك سواء بتوليد التكنولوجيا المتقدمة، أو بتحقيق استخدام كفاً لهذه التكنولوجيا، مما يضمن الوصول إلى أفضل درجة ممكنة من الإنتاج، مما يحقق تطور الاقتصاد ونموه، كما ويعتمد الاقتصاد المعرفي بصورة أساسية على توفير موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد معارف جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتبادلها مع الآخرين وتمتلك القدرة على توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.

من خلال بحثنا هذا حاولنا إبراز بعض النتائج الآتية في الخلاصات التالية:

- عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار تغييرات متعددة، تلازمت مع التغييرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الصناعة أو العلوم أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية، كل هذه التطورات ساهمت إلى حد كبير بتنامي دور هذه الإدارة، واختلاف النظرة لدورها وأهميتها ومكانتها.

- تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية نظام متكامل وتقع وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في لب هذا النظام حيث مخرجات نظام تقييم الأداء تمثل مدخلات هامة لأنظمة الموارد البشرية الأخرى، وينظر إليه على أنه نظام يُغذي ويتغذى.

- خلفت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فجوة رقمية بين الدول وقسمت بذلك المجتمعات إلى ثلاثة فئات: مجتمعات مشاركة قادرة وتقوم بإنتاج تكنولوجيا جديدة، مجتمعات متصلة تستطيع التواصل مع العالم مستهلكة لهذه التكنولوجيا، مجتمعات معزولة أو مهمشة وهي التي لا يمكن أن تقوم بأي دور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- يتميز مجتمع المعلومات، المجتمع الذي يلي المجتمع الصناعي بقدرة الأفراد به الحصول على المعلومات وينشغل معظم أفراد هذا المجتمع بإنتاج المعلومات وجمعها وإخترانها ومعالجتها وتوزيعها.

- يقسم النشاط الاقتصادي إلى أربعة قطاعات: الزراعة، الصناعة، الخدمات، قطاع المعلومات ويضم هذا الأخير جميع المنظمات التي تنتج الأجهزة والبرامج التي تمكن من تشغيل وإيصال المعلومات.

❖ الاقتراحات والتوصيات

- من الضروري تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بالشكل الذي يتطابق مع التكنولوجيا المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة والتطور المتسرع فيه، بالشكل الذي يستدعي تطوير التدريب وتوفير مستلزمات التدريب الذاتي بالشكل الذي يتيح توفير قدرات عملية وعلمية قادرة على الإسهام في توليد هذه التكنولوجيا واستخدامها بشكل كفؤ بما يحقق توسع النشاطات كافة.

- لا بد على مديرية الموارد البشرية من اتخاذ التدابير اللازمة للاعتراف بخلية الإعلام الآلي وإدراجها ضمن الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية، فكل المديرية العامة تتوفر على مستواها مديريةية الإعلام الآلي التي من مهامها السهر على تطوير تطبيقات الإعلام الآلي وصيانة تجهيزات الإعلام الآلي.

- العمل أكثر للابتعاد عن السياسات والإجراءات النمطية التقليدية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من المرونة في إستراتيجية التدريب والتحفيز وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، لأجل تحقيق الانسجام بين القدرات والمهارات مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا.

- يفضل إستراتيجية تدريب قبل نقل التكنولوجيا الحديثة إلى المؤسسة وبعد نقلها.

- يجب التركيز على أن التدريب عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها إدارة الموارد البشرية، وأن تخصص مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

المراجع باللغة العربية

الكتب

- أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- بربر ك.، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، الطبعة الأولى، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008.
- بربر ك.، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، الطبعة الأولى، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008.
- بن عنتر ع.، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- بن عنتر ع.؛ إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- ح.ا.، "إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية، 2010 .
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- الخطيب أ.، زيغان خ.، "إدارة المعرفة و نظم المعلومات"، عالم الكتب الحديث، 2009.
- الخطيب أ.، معاينة ع.س.، "الإدارة الحديثة (نظريات و استراتيجيات ونماذج)"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، 2009.
- خلف ف.، "اقتصاد المعرفة"، الطبعة الأولى، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2007.
- رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر – السعودية، د ط، 1996.
- الزغبى ع.ز.، "مجتمع المعلومات و المعرفة في العالم العربي"، ملتقى الاستثمار في بنية المعلومات و المعرفة، القاهرة، 2006.
- الزيات م.ع.، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2008.
- زياد محمد الشрман
- سرور س.ع.، الدخيل الله خ.ب.، "مقدمة للتقنيات المعاصرة في عصر المعلومات"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2006.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، طبعة الاولى، 2003.
- الشمري ه.، الليثي ن.، "الاقتصاد المعرفي"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008.
- الصاوي ي.، "إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، القاهرة، دار السحاب للنشر، 2007.

- الصباغ ع.، "نظم المعلومات (ماهيتها و مكوناتها)"، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 200.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- الصيرفي م.، كامل أ.، "إدارة الموارد البشرية"، البحرين، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006.
- الطعاني ح.أ.، "التدريب الإداري المعاصر"، طبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- الطعاني ح.أ.، "التدريب مفهومه وفعاليتها: بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2007.
- الظاهر ن.ا.، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
- عباس س.م، علي ع.ح، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر، 2007.
- عبد الباري، إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عبید ع.م.، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات.
- عليان ر.م.، "اقتصاد المعلومات"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010 .
- عليان ر.م.، "أسس الإدارة المعاصرة"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2007.
- عليان ر.م.، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- العيسى ع.، "دليل العمل عن بعد"، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001.
- غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم و مدا خيل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006.
- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010 .
- قاسم ع.، "تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية"، الجزائر، دار المطبوعات الجامعية، 2002.
- قلش ع.ل.، "سياسات التنمية البشرية اقتصاد العرفة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003 / 2004.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004.
- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2005.
- منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة الشخصية و الإدارية و نظم المعلومات.

- الهاشمي ع.ر.، "المنهج و الاقتصاد المعرفي"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2007،
- وفيل حديد، تكنولوجيا الإنترنت و تأهيل المؤسسة للاندماج في الاقتصاد العالمي، أطروحة دكتورا دولة، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- ياسين س.غ، إدارة المعرفة(المفاهيم،النظم،التقنيات)"، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2007.

مقالات:

- حسين محمد احمد عبد الباسط، التطبيقات و الأساليب الناجحة لاستخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات في تعليم و تعلم الجغرافيا، مجلة التعليم بالانترنت، جمعية التنمية التكنولوجية و البشرية، العدد الخامس مارس.
- حديد ن.، "أهمية نظم المعلومات الإدارية و النظم المساعدة في اتخاذ القرار في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، 2003، العدد 09، ص57.

الرسائل والأطروحات و ملتقيات دولية:

- حديد ن.، " أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة" ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 1996 .
- هواري م.، الباهي م.، " أثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة - دراسة ميدانية- "في موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، الملتقى الدولي :صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 2009، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر.
- الروسان م.، العجلوني م.، " أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، 2010 .
- عبد الباقي ر.، " رأس المال الفكري و تحديات العولمة"، في :موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، الملتقى الدولي :صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، 2009 ، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- حسين ع.، " دراسة و تقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، في :موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية : اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، أفريل 2005 ، جامعة الزيتونة-الأردن، متاح على < <http://iefpedia.com> >.
- بوتين م.، " أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات و الأداء واقع المؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي 02 - جوان 2003 .

Site web :

[.http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/71.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/71.doc)

http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m_Limpact-des-TIC-sur-lentreprise3.html#toc5

<<http://www.Kenanaonline.com>>.

Bourhis A., chènevert D., à vos marque, prêt, gérez, la GRH pour les managers, paris, Pearson, 2009, p150.

Algérie Telecom , "entreprise" organigramme direction générale,:

www.algeriatelecom.dz