

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE - 8 Mai 1945 - GUELMA-



جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

السنة: 2010

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان:



330.085

دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

في

تطوير إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

معطي الله خير الدين

إعداد الطالب:

حناشي توفيق

لجنة المناقشة:

جامعة قالمة

جامعة باتنة

جامعة باتنة

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

الرئيس: د. غياث شريف

الأعضاء: د. عمار زيتوني

د. كمال عايشي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE - 8 Mai 1945 - GUELMA-



جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

السنة: 2010

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

في

تطوير إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

معطي الله خير الدين

إعداد الطالب:

حناشي توفيق

لجنة المناقشة:

جامعة قالمة

جامعة باتنة

جامعة باتنة

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

الرئيس: د. غياط شريف

الأعضاء: د. عمار زيتوني

د. كمال عايشي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الشكر والحمد لله تعالى

أتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ الدكتور خير الدين معطى الله على توجيهاته ونصائحه وإشرافه على هذا العمل

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة الموقرة

على قراءتهم لهذا العمل ومناقشته

فهرس المحتويات

	الإهداء
	التشكرات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا، المعلومات و الاتصال
03	المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا
03	الفرع الأول : مفهوم التكنولوجيا
04	الفرع الثاني: تصنيف التكنولوجيا
06	المطلب الثاني: ماهية المعلومات
06	الفرع الأول: مفهوم المعلومات
08	الفرع الثاني: خصائص المعلومات
08	الفرع الثالث: أنواع المعلومات
10	المطلب الثالث: ماهية الاتصال
10	الفرع الأول : مفهوم الاتصال و بعض النظريات التي تناولته
15	الفرع الثاني : عناصر وأنواع الاتصال
17	الفرع الثالث: اتجاهات ومعوقات الاتصال
21	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات
21	المطلب الأول: نظام المعلومات
21	الفرع الأول: ماهية نظام المعلومات
24	الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات
26	الفرع الثالث: نظم المعلومات المتقدمة
31	المطلب الثاني : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
31	الفرع الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال
32	الفرع الثاني لمحّة تاريخية عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال
35	الفرع الثالث : مميزات التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال
37	المطلب الثالث : الشبكات المعلوماتية

37	الفرع الأول : تعريف الشبكة
38	الفرع الثاني :شبكة الانترنت
40	الفرع الثالث : شبكة الانترنت
41	الفرع الرابع : شبكة الإكسترنات
43	الفرع الخامس: أمن الشبكات المعلوماتية
47	المبحث الثالث :التحولات التي أحدثتها الـ NTIC على الوظائف وطبيعة العمل في المؤسسات
47	المطلب الأول: التغيرات على الوظائف
47	الفرع الأول : إدارة المبيعات والتسويق
48	الفرع الثاني : إدارة الإنتاج
48	الفرع الثالث : وظيفة المالية
49	الفرع الرابع: وظيفة الموارد البشرية
49	المطلب الثاني تأثير الـ NTIC على طبيعة العمل في المؤسسة
49	الفرع الأول : الإدارة الكترونية أو الرقمية
50	الفرع الثاني: الإدارة الرقمية في المؤسسات الربحية
50	الفرع الثالث : الإدارة الالكترونية في المؤسسات غير الربحية
51	المطلب الثالث : العمل في ظل الإدارة الالكترونية
52	الفرع الأول :العمل عن بعد
52	الفرع الثاني :العمل الجماعي التعاون
53	الفرع الثالث: خصائص العمل في ظل تكنولوجيا الـ NTIC
54	الفرع الرابع : تجارب الإدارة الالكترونية في بعض الدول العربية والعالم
57	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني :إدارة الموارد البشرية
59	تمهيد
60	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
60	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
60	الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية
60	الفرع الثاني:تعريف إدارة الموارد البشرية
62	الفرع الثالث:أهداف إدارة الموارد البشرية
63	المطلب الثاني : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها
63	الفرع الأول : نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية

64	الفرع الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
67	الفرع الثالث: العوامل التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
69	المطلب الثالث: الأبعاد الجوهرية لإدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي
69	الفرع الأول: الأبعاد الجوهرية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية
72	الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
74	الفرع الثالث :الدور التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
75	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
75	المطلب الأول:التوظيف في المؤسسة
76	الفرع الأول: ماهية التوظيف
78	الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية
82	الفرع الثالث الاختيار والتعيين
83	المطلب الثاني التكوين في المؤسسة
83	الفرع الأول تعريف التكوين
84	الفرع الثاني : أهمية التكوين
84	الفرع الثالث:خطوات وتقييم الدورة التدريبية
85	المطلب الثالث :تقييم الأداء
85	الفرع الأول :مفهوم تقييم الأداء
86	الفرع الثاني:خطوات تقييم الأداء
88	الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء
90	المبحث الثالث: التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
90	المطلب الأول : أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية
93	المطلب الثاني :إدارة الموارد البشرية في ظل الخصوصية
94	المطلب الثالث :إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
102	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث:إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية
104	تمهيد
105	المبحث الأول : إدارة المعرفة في منظمات الأعمال
105	المطلب الأول :ماهية إدارة المعرفة
105	الفرع الأول:مفهوم إدارة المعرفة
107	الفرع الثاني: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة

108	الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة
110	المطلب الثاني: عمليات ومداخل إدارة المعرفة
110	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة
112	الفرع الثاني: مداخل إدارة المعرفة
115	الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
117	المطلب الثالث: الخصائص المميزة لمنظمات المعرفة وتأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية
117	الفرع الأول: الخصائص المميزة لمنظمات المعرفة
118	الفرع الثاني: تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية
120	المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية
120	المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية
121	الفرع الأول: تعريفه
122	الفرع الثاني: مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية
123	الفرع الثالث: النظم الفرعية للنظام
125	المطلب الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية
125	الفرع الأول: نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية
126	الفرع الثاني: نظام المعلومات وعملية التوظيف
127	الفرع الثالث: نظام المعلومات وتطوير الكفاءات
128	الفرع الرابع: نظام المعلومات والمسار المهني
129	الفرع الخامس: نظام المعلومات والأجور
129	الفرع السادس: نظام المعلومات والأمن الصناعي
130	الفرع السابع: نظام المعلومات والعلاقات العمالية
130	المطلب الثالث: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية
133	المبحث الثالث: معالجة بعض الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية
133	المطلب الأول: التوظيف الالكتروني
138	المطلب الثاني: التكوين الالكتروني
142	المطلب الثالث: التسيير الالكتروني
142	الفرع الأول: تسيير أوقات العمل
144	الفرع الثاني: طلب إجازة عن طريق النظام الالكتروني
147	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
149	تمهيد

150	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
150	المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
150	الفرع الأول: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
150	الفرع الثاني: التطور التاريخي لقطاع الصحة
152	الفرع الثالث: نظام المؤسسة
153	الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي
154	المطلب الثاني : المصالح التابعة للمؤسسة
154	الفرع الأول : المديرية الفرعية للمصالح الصحية
157	الفرع الثاني : المديرية الفرعية للمالية والوسائل
157	الفرع الثالث : أهم الهياكل و المنشآت الصحية
158	المطلب الثالث: المديرية الفرعية للموارد البشرية
158	الفرع الأول :المديرية الفرعية للمستخدمين
158	الفرع الثاني:المدير الفرعي للمستخدمين
159	الفرع الثالث :وظائفها
163	المبحث الثاني : مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات.
163	المطلب الأول: مجال الدراسة
163	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
164	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
164	الفرع الأول: الاستمارة
165	الفرع الثاني: المقابلة
165	الفرع الثالث الملاحظة
166	المبحث الثالث:تحليل البيانات الشخصية ونتائج البحث
166	المطلب الأول :البنية المعلوماتية للمؤسسة
166	الفرع الأول:الإمكانات البشرية والمادية
166	الفرع الثاني:الشبكات المعلوماتية داخل المؤسسة
167	الفرع الثالث:التطبيقات المعلوماتية على مستوى إدارة الموارد البشرية
169	المطلب الثاني :تحليل البيانات الشخصية للعينة
169	الفرع الأول: السن.
170	الفرع الثاني:المستوى التعليمي
171	الفرع الثالث:الوظيفة
172	المطلب الثالث : تحليل نتائج البحث.
172	الفرع الأول : خصائص القوى العاملة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

173	الفرع الثاني : أسباب وقياس رضا العاملين عن استحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الموارد البشرية
175	الفرع الثالث : تقييم نجاعة استحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية
177	الفرع الرابع: أدوات الاتصال التكنولوجية وأهم الخدمات التي تقدمها.
180	المطلب الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية وعلى المسارات الوظيفية.
180	الفرع الأول : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية.
185	الفرع الثاني : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المسارات الوظيفية للعاملين.
188	المطلب الخامس: احتياجات إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التكنولوجية الجديدة.
189	الفرع الأول: المتطلبات (المزايا) الجديدة للاتصالات الالكترونية
190	الفرع الثاني : نظام المعلومات الإلكتروني
194	الفرع الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز المكانة الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية.
197	الفرع الرابع :مزايا ومغوقات (مخاطر) اعتماد وظيفة الموارد البشرية على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
200	خلاصة الفصل الرابع
201	الخاتمة العامة
208	المراجع
216	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	مصفوفة التصنيف التكنولوجي لـ Perrow	01
14	التنظيم ونمط الاتصال حسب Mintzberg	02
20	المعوقات المرتبطة بعناصر الاتصال	03
30	يوضح الفرق بين النظم الخبيرة ونظم المعلومات	04
41	أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت	05
44	يوضح تطور مفهوم الصراع (الحرب)	06
62	الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد	07
70	الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية	08
100	مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة	09
120	المهارات الأساسية لعصر المعرفة والمعلومات	10
162	تصنيف الأعوان والموظفين	11
162	تصنيف الأعوان والموظفين حسب الجنس	12

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	رقم الشكل
07	استمرارية المعطيات - المعلومة - المعرفة	01
15	عناصر الاتصال	02
19	دوران المعلومة في الوسط التنظيمي	03
23	مختلف وظائف نظام المعلومات و العلاقات الموجودة بين الأنظمة	04
24	نموذج نظام المعلومات	05
26	مفهوم نظام المعلومات التسويقية	06
36	مظهر لتشبيك اتصالات الإنترنت دوليا	07
38	طوبولوجيا الشبكات	08
71	نموذج إدارة الموارد البشرية	09
72	تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة صغيرة	10
73	تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة الحجم	11
81	نموذج تخطط الاحتياجات من الموارد البشرية	12
84	خطوات الدورة التدريبية	13
137	مقارنة بين المعدل الزمني لعملية التوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية وباستخدام نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	14
152	نظام المؤسسة	15
153	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	16

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحاضر جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية ، وذلك بعد أن مرت بالعديد من التطورات خلال السنوات السابقة.

لذا فقد اهتمت العديد من المشروعات في مجالات مختلفة على مستوى العالم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أعمالها وذلك رغبة منها في زيادة كفاءة وفعالية العمل وكذلك ملاحقة الأحداث التكنولوجية الجارية في العالم والحصول على نصيب مناسب من السوق العالمي عن طريق تحقيق مركز تنافسي متقدم يضمن البقاء.

ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف بالأعمال الإلكترونية **E-business** وأنتشر تطبيق فروعها المختلفة ، كالتجارة الإلكترونية **E-commerce** والإدارة الإلكترونية **E-Management** والتسويق الإلكتروني **E-marketing**.

وظهرت العديد من الشركات العاملة بالبحال التكنولوجي والتي تقوم بإعداد وبيع البرامج والأنظمة والأدوات التكنولوجية التي تساعد المشروعات المتخلفة على التحول من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني أو تطبيق أحد الجوانب التي يشتمل عليها مفهوم الأعمال الإلكترونية.¹

فقد أصبحت بعض الكلمات كالانترنت (**Internet**) والانترنت (**Intranet**) والتعليم الإلكتروني (**e-Learning**) من المصطلحات الشائعة الاستعمال في أيامنا هذه وصارت تشكل جزءاً من حياتنا بالنظر إلى استعمالاتها المختلفة التي غيرت أنماط الاتصال التقليدي تماماً إلى (البريد الإلكتروني ...)، كما أن استخدامها أدى إلى تغيير أداء الكثير من الأعمال، مما أحدث ثورة حقيقية فيما يتعلق بتداول المعلومات وتبادلها. في الوقت الراهن لا يمكن لأية وظيفة في المؤسسة أن تستغني عن هذه التكنولوجيات أو تتجاهل الأثر الذي تحدثه ، سواء تعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية (وهذا موضوع دراستنا)، أو إدارة التسويق أو إدارة المشتريات أو الأعمال الاستشارية ... الخ، فتكنولوجيات المعلومات قد طالت كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء. فالعديد من المؤسسات تعتمد اليوم على التوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والشراء الإلكتروني وغيرها.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص. 13.

...لذلك فإن الكثير من المفكرين يعتبرون القرن الواحد والعشرين قرن الاتصال والعولمة واللقاءات الافتراضية، وهو الأمر الذي سيؤثر على الأنماط التنظيمية التي تتخذها المؤسسات في السنوات القادمة.¹

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

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

ولأن إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين أصبحت أهم وظيفة من بين وظائف المؤسسة والتي تعتبر الجانب المبدع والخالق، والذي يمكن أن يعوض النقص الموجود في بقية الموارد الأخرى، ولهذا ارتأينا أن نتطرق في دراسة وتحليل موضوع : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية .

1. الإشكالية

مما سبق، و في خضم هذه التحولات المعاشة على المستوى المحلي والدولي تنبثق الإشكالية الأساسية لهذا البحث ألا وهي:

ما مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد

البشرية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية E.P.S.P ؟

وللتحكم أكثر في هذا الموضوع، يمكن طرح التساؤلات الفرعية المنبثقة من الإشكالية كالآتي:

- ما مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخصائصها وأثرها على نشاط ووظائف المؤسسة ؟
- ما هي متطلبات إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟
- ما أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من وظائف إدارة الموارد البشرية ؟

¹الهادي بوقلقول ، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية - رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، عناية ، جامعة باجي مختار، 2007، ص. 01.

2. الفرضية العامة

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال آثار على إدارة الموارد البشرية .

الفرضيات

⇐ تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث: التكلفة ، السرعة، المردودية بالإضافة إلى أنها تحسن المسارات الوظيفية للعاملين على قدر تكوينهم في هذا المجال.

⇐ تتميز القوى العاملة في ظل التطورات الجديدة بتكوين أعلى منه في الفترات الماضية .

⇐ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يؤثر إيجابا في العمل داخل إدارة الموارد البشرية.

3. أهداف الدراسة

تهدف من خلال الرسالة إلى توعية المؤسسات بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال وضرورة مباشرتها بالإضافة إلى تدعيم البحث العلمي بالموضوعات الحديثة والمستقبلية عسى أن تكون الرسالة مرجعا لإنارة الطريق للباحثين والمسيرين في المؤسسات وكذلك العاملين في حقل المعلومات.

4. أسباب ودوافع اختيار الموضوع

رغم كون الموضوع من المواضيع حديثة النشأة والمعالجة، فإن دوافع اختيار معالجة هذا الموضوع العلمي كمحور دراسة له عدة أسباب، فضلا عن أهميته فإن هناك أسبابا ذاتية لهذا الاختيار وأخرى موضوعية، نجملها في ما يلي:

✓ أسباب ذاتية (شخصية)

- طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه وصلته بموضوع الدراسة أو البحث.
- خلفية اهتمامنا بالمواضيع الحديثة، والمرتبطة بتطور إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

✓ أسباب موضوعية

- يعد موضوع البحث من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب خاصة في الدول النامية كالأزائر، وذلك راجع لعدة أسباب مختلفة منها حداثة الموضوع من جهة، ومن جهة أخرى خصوصية الموضوع وأهميته بالنظر للدول المتقدمة.
- تسليط الضوء ولفت الانتباه إلى عدة عوامل مهمة من الممكن أن تساهم في ترقية وتنمية الإدارة، وبالتالي الكشف عن أساليب وطرق إنجاحها.
- الكشف عن واقع استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمؤسسات الخدمائية "قطاع الصحة".

5. منهج البحث

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة اخترنا المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما الجزء الميداني (التطبيقي) استعملنا المنهج التحليلي لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية.

6. تحديد مصطلحات البحث

نعرض في هذا العنصر جزء من المفاهيم التي تضمنها البحث:

*** تكنولوجيا المعلومات:** هي مجموع الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوب، المسموع والمرئي.

*** تكنولوجيا الاتصال:** هي مجموع الأدوات التقنية التي تمكن من تمرير رمز بين منتج هذا الرمز ومتلقيه.

*** الانترنت:** هي شبكة الشبكات تلك التي تربط الأشخاص والكمبيوترات في جميع أنحاء الكرة الأرضية

*** الانترنت:** عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة ، وتعمل الانترنت بروتوكولات وقواعد التي تبني عليها الانترنت **Internet** خصوصا **TCP/IP** ، وذلك ليتمكن الأفراد داخل المؤسسة الاتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات وذلك بطريقة أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة .

سنتناول في هذا البحث المواضيع التالية :

ل للوصول إلى هدف الموضوع ، تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول وخاتمة، حيث نتناول في **الفصل الأول** تكنولوجيا المعلومات والاتصال بحيث نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، بعد ذلك نتناول تكنولوجيا المعلومات مستعرضين نظام المعلومات ،أنواع نظام المعلومات،أما في المبحث الثاني نذكر ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثم التطرق إلى الشبكات المعلوماتية بأنواعها ، وأخيرا التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة وطبيعة النشاطات والوظائف في المؤسسات واستعراض بعض تجارب الإدارة الإلكترونية في الدول العربية والعالم.

خصصنا **الفصل الثاني** والذي سنتناول فيه المتغير التابع (إدارة الموارد البشرية) حيث يبدأ البحث بالتطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية ووظائفها ثم في الأخير التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية من الخصوصية (الخصخصة)،العولة وإدارة الجودة الشاملة ثم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ،حيث يعتبر هذا العنصر الأخير هو بمثابة المدخل الرئيسي للفصل الثالث.

الفصل الثالث: يتناول العلاقة بين المتغير المستقل والتابع المتمثلان في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية،حيث سنخرج في هذا الفصل على إدارة المعرفة من خلال ماهيتها،الخصائص المميزة

لنظم المعرفة و تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية ثم نظام المعلومات الموارد البشرية وفي الأخير معالجة بعض الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية .

أما **الفصل الرابع** والأخير ويتناول الدراسة الميدانية والتي نلخصها في النقاط التالية:

- ✓ جمع المعلومات عن موقع الدراسة الميدانية.
- ✓ ضبط العينة حسب أهداف الدراسة.
- ✓ عرض الإطار النظري والتطبيقي للدراسة الميدانية.
- ✓ تحضير استبيان يتناول محاور الدراسة التطبيقية.
- ✓ معالجة محتوى الاستبيان.
- ✓ عرض نتائج الدراسة الميدانية.
- ✓ مناقشة وتحليل النتائج.
- ✓ اقتراح توصيات ونقاط عملية.
- ✓ خاتمة البحث والتي نحبب فيها عن الإشكالية الرئيسية.

الفصل الأول

تكنولوجيا المعلومات

والاتصال

تمهيد

إن المتتبع لتاريخ البشرية يجد أنها مرت بعدة ثورات ولعل آخرها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه الأخيرة أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم و أصبح جديد اليوم قديم الغد، ففي خضم هذا الزخم الهائل من تراكم المعرفة ووسائل الحصول عليها وتداولها، أصبحت المعلومة هي المورد الأكثر أهمية مقارنة مع بقية الموارد الكلاسيكية، كما أن المعلومة قد تربح العدو في المعركة كذلك في الاقتصاد، لذلك أصبح الاهتمام بالمعلومة المستوفية الشروط الشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر سيمته الأساسية هي المعلوماتية .

وإذا أتينا 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 وطرق إيصالها في أقصر وبأقل التكاليف، ونظرا للتطور الهائل الذي شهده هذا القطاع ومدى مساهمته في جميع القطاعات وخاصة في ظل استخدام الأقمار الصناعية، الألياف الضوئية، الهاتف النقال، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحد جديد ألا وهو امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحكم فيها، فما هي حقيقة كل من :

⇨ التكنولوجيا، المعلومات و الاتصال.

⇨ تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

⇨ التحولات التي أحدثتها NTIC على المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا، المعلومات والاتصال

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

المطلب الأول: ماهية التكنولوجيا

الفرع الأول : مفهوم * التكنولوجيا Technology

لتكنولوجيا تعريفات متعددة ومتنوعة بتنوع الآراء وأهداف البحث ، فمن ناحية المدلول اللغوي ، يرجع أصل كلمة تكنولوجيا إلى الكلمة اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (techno) التي تعني التشغيل الصناعي والثاني (logos) أي العلم أو المنهج ومنه تشير التكنولوجيا إلى "علم التشغيل الصناعي" أو "الدراسة الرشيدة للفنون وعلى وجه الخصوص الفنون الصناعية"¹.

ففي المعنى الضيق المستمد من تاريخ وتطور التقنيات يشير هذا المصطلح إلى " علم التقنيات"، أما في معناه الواسع ومن المنظور الإداري والتسييري فيمكن تعريف التكنولوجيا بأنها : جملة متجانسة ومنظمة من التقنيات والأدوات ، والمواد والأساليب والمهارات والتطبيقات العلمية (العلوم الفيزيائية ، وعلوم الحياة، والعلوم السلوكية) المستخدمة لبلوغ غايات إقتصادية في أغلب الأحيان بهدف إنتاج سلع يتم تسويقها أو تقديم خدمات².

وهناك من يعرفها بأنها "هي الجهد المنظم الرامي إلى استخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات الإدارية أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع،"³ أما الباحث perrow فيعتبرها : "الأفعال التي يقوم بها الأفراد بشأن شيء ما بمساعدة الوسائل والأجهزة والأدوات الميكانيكية أو بدونها من أجل إحداث تغيير ما على هذا الشيء"⁴.

كما هناك من يفرّق بين مفهوم التكنولوجيا والتقنية، حيث تذهب الآراء إلى النظر إلى أنّ المهارة القائمة وتطويرها يمثل (الجزء الديناميكي) الذي يوصف بالتكنولوجيا أمّا التقنية فيعبّر عنها بالطرق المستخدمة في شتى المجالات. ومن خلال تعاضم المؤثرات الجوهرية للتقنية على المجتمع ترى فئة من الباحثين أنّ التقنية هي مجموعة الأساليب والوسائل التي تستخدم لحلّ المشكلات الانتقائية والاجتماعية، ويعرف البعض التقنية بكونها الأساليب

* المفهوم : هو مجموع الصفات والخصائص الموضحة لمعنى كلي .

التعريف: هو تحديد الشيء بذكر خواصه المميزة.

¹ سهى حمراوي ، مبادرات التعاون بين المؤسسات والجامعات لبناء قدرات تكنولوجيا في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد العاشر ، الجزائر ، مارس 2008 ، ص. 90.

² الهادي بوقلقول ، المرجع السابق، ص. 8 .

³ جمال أبو شنب ، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص. 28 .

⁴ عبد الوهاب سويسسي، المنظمة - المتغيرات - الابعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر ، 2009 ، ص. 182 .

والوسائل التي تستخدم لحل كل المشكلات على اختلاف أشكالها. من جهة أخرى ينظر البعض للتقنية باعتبارها محصلة أو نتاج عدد من العناصر (المواد الأولية- تراكم الدراية الإدارية- الظروف الاقتصادية والاجتماعية- مبادئ مجتمعية).¹

وتعرف التكنولوجيا كذلك على أنها "مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة"² وعموما لا تخرج التكنولوجيا عن معاني ثلاثة هي:

❏ التكنولوجيا كعمليات : وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو أي معرفة منظمة لأجل مهمات، أو أغراض عملية.

❏ التكنولوجيا كنواتج : وتعني الأدوات والأجهزة، والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.

❏ التكنولوجيا كعمليات ونواتج: وتشير إلى هذا المعنى، أو تستعمل به عندما يشار إليها معا مثل تقنيات الحاسوب.

تأسيسا على كل ما سبق يمكن القول بأن :

❏ التكنولوجيا مجموعة الوسائل التي تستخدم من قبل الأفراد لمحاولة السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية.

❏ التكنولوجيا هي تطبيق للمعرفة العلمية في إطار مهيكّل تحكمه مجموعة من العلاقات.

❏ التكنولوجيا تعني درجة الآلية والميكنة في المنظمة إلى جانب درجة الحرية والاختيار الممنوح لإنجاز المهام المطلوبة منهم.

الفرع الثاني : تصنيف التكنولوجيا

إن مفهوم التكنولوجيا في التحليل التنظيمي يعني أكثر بكثير من الآلات والأجهزة المستخدمة. وقد بدأ الاهتمام بالتكنولوجيا وتصنيفها كعنصر رئيسي في التأثير على الأشكال التنظيمية للمنظمة من خلال مجموعة من المساهمات التي حاولت أن تحدد طبيعة التأثير المتبادل بين الهيكلية والتكنولوجيا³:

مساهمة Woodward J.

قامت الباحثة بدراسة لـ 100 شركة صناعية في بريطانيا بهدف اختبار العلاقة بين درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الانتاجية والهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية، ومن خلال مجموعة بيانات تتعلق بخصائص وأبعاد الهيكل التنظيمي لهذه الشركات وكذلك الجانب المالي (رقم الأعمال، حصة سوقية... الخ) توصلت إلى تصنيف الشركات إلى ثلاثة أصناف "فوق المعدل، المعدل، تحت المعدل" على أساس الفاعلية التنظيمية. كما قامت بتصنيف المنظمات تبعا لتكنولوجيا الإنتاج إلى ثلاث مجموعات أساسية:

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، الطبعة الأولى، 1999، ص. 283.

² محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات ، منشورات الساحل، الجزائر ، 2001، ص. 83.

³ عبد الوهاب سويسبي، المرجع السابق، ص. 183 .

- 1- الإنتاج بالوحدة: أي الإنتاج بكميات صغيرة (حسب الطلب).
 - 2- الإنتاج الواسع: أي الإنتاج بكميات كبيرة (خطوط التجميع).
 - 3- عملية الإنتاج المستمرة: أي الإنتاج المتدفق (المستمر) كالبتروكيمياويات ومشتقاته.
- كما أشارت Woodward إلى أن الفعالية التنظيمية هي دالة ملائمة للهيكل الملائم للتكنولوجيا المستخدمة، هذا يعني أن تطوير الهيكل لتنماشى مع التكنولوجيا هو مؤشر للفعالية التنظيمية، وفي نفس الوقت تعرضت هذه الدراسة لجملة من الملاحظات تتعلق خاصة:

⊖ بأسلوب قياس التكنولوجيا والذي اعتمدت فيه أسلوب الملاحظات الشخصية (غير موثوق فيها).

⊖ اعتماد أسلوب المقابلات يمكن أن يخضع لتحيز الباحث.

⊖ تركيز الدراسة فقط على المنظمات الصناعية.

⊖ مساهمة (PERROW .Ch)

أنطلق الباحث في دراسته من إنتقاد Woodward بسبب إعتمادها على مفهوم ضيق في تفسير التكنولوجيا من زاوية الإنتاج وقد إقترح بديلا يتمثل في إستخدام "تكنولوجيا المعرفة" وعليه قدم نموذجا لتصنيف التكنولوجيا على مستوى الوحدات التنظيمية الداخلية ، باعتبار أنها تعتمد أساليب وإجراءات عمل متميزة بغرض تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ، وحسب Perrow دائما فإن تكنولوجيا المعرفة تعتمد على بعدين أساسيين هما :

⊖ مدى تغيير المهام: وتتمثل في عدد الإستثناءات التي تواجه الفرد العامل ، بحيث تكون الإستثناءات قليلة في الأعمال الروتينية والعكس صحيح في حالة تنوع الأنشطة.

⊖ مدى قابلية المشكلة للتحليل : وتتمثل في السبل الممكنة في إيجاد حلول للمشاكل أو الإستثناءات التي تواجه الفرد في عمله وطبيعة هذه الحلول (جيدة أم رديئة).

وبترتيب بعدي الإستثناءات والمشاكل نحصل على مصفوفة Perrow لتصنيف التكنولوجيا كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 01

مصفوفة التصنيف التكنولوجي لـ Perrow

قابلية المشكلة للتحليل تنوع الأنشطة	منخفضة	عالية
		منخفضة
منخفضة	1- تكنولوجيا العمل الحرفي	2- تكنولوجيا العمل غير الروتيني
عالية	2- تكنولوجيا العمل الروتيني النمطي	4- تكنولوجيا العمل الهندسي

المراجع : عبد الوهاب سويبي، المنظمة - المتغيرات-الابعاد- التصميم ،دار النجاح للكتاب، الجزائر ،2009، ص. 185.

شرح المصفوفة:

- 1 - تكنولوجيا العمل الحرفي: تتعامل مع مدخلات ومخرجات نمطية مع توافر خبرات ومهارات عالية في الفرد القائم بتنفيذها وتميل الهيكلية إلى النموذج العضوي مثل صناعة الأحذية.
- 2 - تكنولوجيا العمل غير الروتيني: يتم التعامل مع هذه الحالة مع مدخلات ومخرجات غير إستثنائية وهنا تواجه الوحدات التنظيمية مشاكل غير معتادة (إستثنائية) صعبة التحليل، وغالبا ما تحتاج المشاكل المطروحة إلى خبرات ومعارف القائم بالتنفيذ (قسم التخطيط الاستراتيجي) ويتم إعتداد الهيكلية العضوية مثل وحدة البحوث، مستشفى الأمراض النفسية.
- 3 - تكنولوجيا العمل الروتيني: هنا يتم التعامل مع مدخلات ومخرجات نمطية والحالات الإستثنائية تكون محدودة. ومن السهل تحليل المشكلات المطروحة. ويتم الإعتماد على أسلوب التنظيم الميكانيكي لتحقيق الفعالية المطلوبة مثل التدريب المهني أو الفني.
- 4 - تكنولوجيا العمل الهندسي: يواجه هذا العمل من التكنولوجيا إستثناءات كثيرة في كل من المدخلات والمخرجات المطلوبة. ويمكن معالجتها بعقلانية وطريقة منظمة، وتحقق الفعالية التنظيمية باعتماد هيكلية تميل إلى الميكانيكية. مثل النادي الصحي، ميناء المكنة الثقيلة.

المطلب الثاني: ماهية المعلومات

أصبحت المعلومات موردا جوهريا في العصر الحالي، فإذا أرادت المؤسسة أن تبقى فعليا أن تجمع وتخزن وتعالج كما هائلا من المعلومات، أما إذا أرادت التفوق فعليا أن تكون السبابة في الحصول على المعلومات، ولكي تقوم هذه الأخيرة بدورها يجب أن تتوفر على بعض الخصائص والمميزات.

الفرع الأول: مفهوم المعلومات

المعلومة "عبارة عن البيانات (المعطيات) التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملا، يمكن استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرار".¹

وحسب R.Reix "المعلومة هي من يعطي لنا المعرفة. من يحسن رؤيتنا للعالم، من ينقص من حالة عدم التأكد".² وتعرف أيضا على أنها " تكون ناتجة عن إشارات ومعطيات هذه الأخيرة لا تتحول إلى معلومة إلا من خلال نموذج للترجمة يتكون من خبرة الشخص أو مجموع معارفه العلمية والعملية المخزنة في ذاكرته".³ وهناك أيضا من يقول "المعلومة هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبليا، والتي لها قيمة محركة في الاستخدام الحالي والمتوقع أو القرارات التي يتم اتخاذها".⁴

¹ عبد الرزاق محمد القاسم، نظم المعلومات الحاسوبية الحاسوبية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص.15.

² Hadid Noufeyl, L'informatiques de gestion de l'approche classique a l'approche objet a l'approche objet Article, Revue des sciences Economiques de Gestion et de commerce, faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, Université d'Alger, 2003, p. 46.

³ R .Reix ,Théorie d'organisation et système d'information,ED,Veuibert,1995 ,P16.

⁴ إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص. 97.

وقبل أن نستنتج تعريف شامل للمعلومة يجب أن نفرق أولاً بين البيانات، المعطيات والمعرفة.

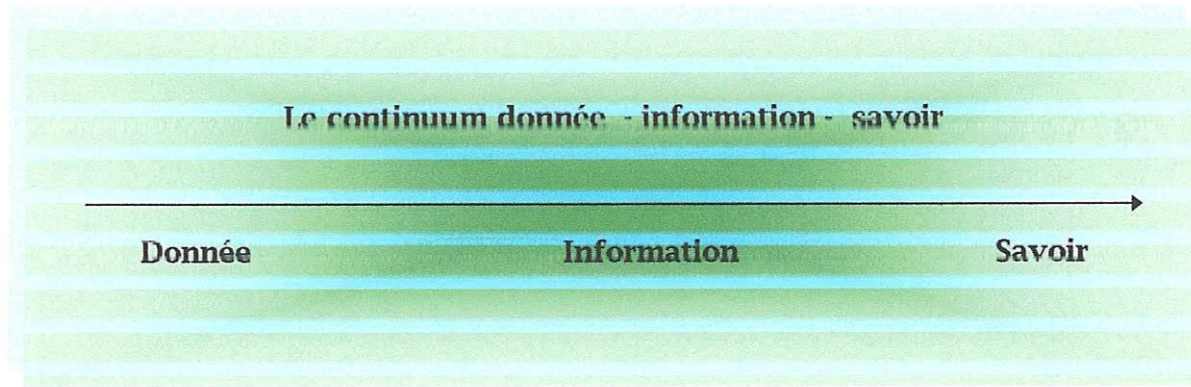
البيانات : هي مجموعة من الحقائق غير منظمة قد تكون في شكل أرقام، أو كلمات، أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها.¹

أما المعطيات (Données) : "هي مجموعة من البيانات غير المنظمة، يمكن الحصول عليها من مصادر أولية مباشرة مثل أدوات القياس و التي يمكن أن تكون نوعية كالسما زرقاء أو كمية درجة الحرارة 20°".²

ولقد وضع الدكتور عيسى حيرش أن "المعرفة ليست عبارة عن معلومة (Information)، كما لا تمثل المعلومة في حد ذاتها معرفة، وليست المعرفة معطاة (une donnée) كما لا يمكن للمعطاة أن تكون معرفة".³

الشكل رقم 01

استمرارية المعطيات - المعلومة - المعرفة.



المصدر: أ/د.عيسى حيرش، مادة تسير المؤسسات محاضرة في تسير المعارف - ، السنة الأولى ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2003، ص6.

¹ سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية ، مصر، 2001، ص.97.

² إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية " مدخل إداري"، الدار الجامعية ، مصر، 2000، ص.41.

³ أ/د.عيسى حيرش، مادة تسير المؤسسات — محاضرة في تسير المعارف - ، السنة الأولى ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير ، 2003/2002، ص.6.

شرح: يبين الشكل رقم 01 أن المعرفة متوقفة على المعلومة كما تتوقف المعلومة على المعطاة، أي أنه تتم تصفية الإشارات الواردة من المحيط الخارجي لتكوين المعطيات، ثم تصفى المعطيات لتتكون المعلومات، ثم تنتقى المعلومات لتتكون المعارف وبعد التصفية تضاف إلى الخبرة و الممارسات.

نستنتج من التعاريف السابقة أن المعلومة تنتج عن اندماج وتنظيم المعطيات وإعطائها معنى. أما عن دور المعلومة فيعتبر كل من Robert Reix ET Michel Chokron أن المعلومة مورد من موارد المؤسسة ويجب أن تسير على هذا الأساس. ولبلوغ ذلك يجب أن تلعب المعلومة الأدوار التالية:¹

⇐ المعلومة حامل لعمليات التسيير.

⇐ المعلومة مضمون الاتصال في المؤسسة.

⇐ المعلومة حاملة للمعارف الفردية.

⇐ المعلومة أداة ربط بالمحيط.

الفرع الثاني: خصائص المعلومات

لكي نستطيع الحكم على جودة المعلومة يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:²

⊕ الدقة: فيجب أن تخلوا المعلومات من الأخطاء وأن يكون التوقيت مضبوطا ومناسبا.

⊕ التوقيت / التتابع (Timing/ Frequency).

⊕ الصلاحية : أي أن تخدم المعلومات الغرض الذي أعدت من أجله.

⊕ الوضوح : واضحة وخالية من الغموض وسهل فهمها.

⊕ الشمول : تغطي كافة احتياجات المستفيدين.

⊕ إمكانية الوصول: أي سهولة وسرعة الحصول عليها.

⊕ فاعلية التكلفة : أي إن تكلفة الحصول على المعلومات لا تمثل عبئا ماليا يقارن بالمنفعة.

الفرع الثالث : أنواع المعلومات

تصنف المعلومات وفقا لمعايير مختلفة أهمها:³

1 - تصنيف المعلومات من حيث المصدر: يمكن تقسيم المعلومات إلى معلومات داخلية وأخرى خارجية ، بحيث تعكس المعلومات الداخلية الحقائق المتصلة بالأحداث ووقائع سير العمل في مختلف وحدات المؤسسة ، بينما تعبر المعلومات الخارجية عن الأحداث والوقائع الجارية خارج المؤسسة والمتعلقة بمحيطها ومجالات اهتمامها وعملها (الأسعار، الأسواق، المنافسين ، التشريعات ،...)

2 - تصنيف المعلومات من وجهة نظر الإدارة : نميز بين صنفين من المعلومات، معلومات محاسبية ومعلومات إدارية.

¹ Martine REUZEAU, Economie d'entreprise, PARIS, Ed ESKA, 1993, P.71.

² ضياء أحمد القاضي وآخرون، إحصاء ونظم معلومات ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، 1998 ، ص 266 .

³ بوكفة حمزة ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، المركز الجامعي العربي بن مهيدي - أم البواقي - ، 2007/2008 ، ص ص 76-77 .

1.2- المعلومات المحاسبية: مصدرها داخلي وتعكس العمليات والأحداث والحقائق المرتبطة بالمجالات المالية والمحاسبية، تركز المعلومات المالية على التقارير المتعلقة بالحالة المالية (كشف العوائد، المبيعات، الميزانية...)، أما تقارير المحاسبة فتهم بتكاليف الأعمال، إعداد وإدارة الميزانيات وتحليل أداء المؤسسة.

2.2- المعلومات الإدارية : تتصف بكونها معلومات إجمالية وملخصة يتم من خلالها إبراز النتائج الإجمالية واتجاهات الإدارة وتصنف حسب المستويات الإدارية إلى :

⊖ معلومات إستراتيجية : وهي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً ، تصف هذه المعلومات أهداف واستراتيجيات المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتتميز أيضاً بكون مصدرها خارجي ، كما تتضمن التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للتغيرات الاقتصادية المختلفة .

⊖ معلومات تكتيكية(وظيفية) : تتعلق هذه المعلومات بتنفيذ الأنشطة الوظيفية في المؤسسة وفقاً للاستراتيجيات الموضوعة من طرف الإدارة العليا ، تتميز هذه المعلومات بكونها ذات طبيعة وصفية وتاريخية وتعلق بالأداء الحالي للمؤسسة وتغطي فترة زمنية قصيرة .

⊖ معلومات تنفيذية: وهي المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المؤسسة، وهي ضرورية لأداء العمليات والمهام الوظيفية.

3- تصنيف المعلومات حسب غايتها: تصنف المعلومات حسب غاياتها أو الهدف المرجو منها إلى:

1.3 - معلومات التشغيل (العملية): هي كل المعلومات الضرورية للعمل اليومي للمؤسسة، كما أنها معلومات الفعل والتنفيذ أي أنها معلومات العمليات الجارية والمرتبطة بمهامها ووظائفها المتكررة، من دونها يستحيل تحقق هذه المهام أو إمكانية مراقبتها. تتميز المعلومات العملية بأنها متكررة، رسمية وآلية ضرورية لعمل المؤسسة، فهي معلومات سهلة التقييم وتنقسم إلى:

⊖ معلومات التحكم والقيادة: لبدأ تحقيق العمليات والمهام.

⊖ معلومات المراقبة: لمراقبة النتائج المنجزة من طرف قسم المهام والعمليات.

2.3- معلومات التأثير أو السلطة: الغاية منها التأثير على تصرفات الأفراد والمتدخلين من الداخل ومن الخارج وهذا التأثير يعني التحفيز ، التنسيق والإثارة بحيث تسمح هذه المعلومات باعتبار أفراد المؤسسة جماعة واحدة متلاحمة ومتماسكة ، وبدون هذه المعلومات يتأثر وجود المؤسسة ونجد هذه المعلومات تحت عدة أنواع وصفات :

✓ منها الداخلية : التي قد تكون غير رسمية بكاملها كالإشاعات، وقد تكون رسمية كالا اجتماعات والجرائد الرسمية ،

✓ منها الخارجية: التي تكون على شكل إشهار أو معلومات خاصة بالمستهلكين أو لتدعيم.....،

3.3 - معلومات التطور : وهي معلومات تسمح للمؤسسة بالبقاء والدوام والتطور المستمر كما تسمح لها بتوقع التغيرات الحاصلة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي ، فالهدف منها هو استنتاج أكبر حجم من الأرباح وتفادي الأخطاء ، فهي معلومات لقيادة المؤسسة في أحسن الظروف وفي الإتجاه السليم مع النظر إلى المستقبل ، كما أن عملية الحصول على هذه المعلومات تتم من خلال الترخيد ** الإستراتيجي والتكنولوجي والتنافسي ، ومعلومات التطور مرتبطة بنشاطات ومهام غير متكررة ومتشابهة تتحقق في إطار مليء بعدم الأكادة والشك والتردد ، كما أن لها أشكالا متغيرة من الصعب تشكيلها وشرحها ، بسبب مصدرها القائم على الإشاعة والتي يتم تداولها في مجلة علمية مثلا ترد إلى المؤسسة معلومات حول منافسها المباشر ، بأنه سيصدر منتوجا جديدا عن قريب ، أو أنه سينجز مشروعا جديدا من الممكن أن تسبقه المؤسسة إليه أو تكون شريكة فيه .

ويقسم P.Drucker هذه المعلومات إلى أربع عائلات هي:1

⇐ المعلومات الضرورية مثل النسب والخزينة ،

⇐ المعلومات حول الإنتاج،

⇐ المعلومات حول المهارات والإبداعات،

⇐ المعلومات حول تخصيص الموارد مثل رؤوس الأموال.

المطلب الثالث: ماهية الاتصال

ترداد يوما بعد يوم أهمية الاتصال في المؤسسة ذلك نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه الوظيفة على كافة المستويات ونتيجة كذلك للتطور المذهل لوسائلها التي أصبحت تؤثر مباشرة على كفاءة و مردودية المؤسسة ، كما يشكل الاتصال أحد أدوات التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الحديثة ،وجاء الاقتصاد الحديث اليوم لي طرح طرقا ومناهج عمل مختلفة تماما عما كان سائدا لعقود طويلة تركز على مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال إلى أعلى مستوى له من ظهور التقنية.

الفرع الأول : مفهوم الاتصال وبعض النظريات التي تناولته

1 / مفهوم الاتصال

لقد وضعت له العديد من التعريفات تختلف حسب نوع وتخصص مواضيعها،وحسب الهدف الإستعمالي وكذا حسب تاريخ أو فترة وجود صاحبها، ومن التعريفات المتعددة نحاول التطرق إلى نوعين منها : ما قدمه علماء الاجتماع ، وما قدمه علماء السلوك اللذان يفيدان في موضوع دراسة الاتصال في المؤسسة.² فيعرف " ALBERT HENRY " : "الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمينا للطرفين".

** الترخيد أو اليقظة هي عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة .

¹. بوكفة حمزة ، المرجع نفسه ، ص.78.

² ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،دراسة نظرية وتطبيقية ،دار الحمديّة، الجزائر ،2004، ص ص. 12- 14 .

ولدى ميلر "G.MILLER": "الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".

ويعرف شيري "C.CHERY": "الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".

ومن هذه التعريفات الثلاثة يتضح الاتجاه الواضح نحو الدور الذي يلعبه الاتصال في تحريك و توجيه المعلومات من جهة إلى أخرى أو من شخص إلى آخر، من خلال عوامل محددة في الكلام أو في الكتابة أو ما يشبهها، وضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستعملة والتي يتوقف عليها الاتصال.

إلا أن الاتصال قد يتم دون وساطة كلمات أو كتابة، أو عناصر محسوسة (مادية) بل قد يكون هناك وسائل أخرى تفيد في أداء المهمة الاتصالية وهو ما نجده لدى السلوكيين.

فلدى "B.F.Skinner" الاتصال: "هو السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل". أما جمعية إدارة الأعمال الأمريكية: "فالالاتصال لديها هو أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى". وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمني" ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نلاحظ بأنها تتمحور حول المكونات الأساسية للاتصال وهي عملية نقل وتبادل المعلومات من المرسل إلى المرسل إليه عن طريق وسيلة معينة مع إنتظار تغذية عكسية مرتدة في بيئة معينة.

2 / بعض النظريات التي تناولت الاتصال في المؤسسة

1-2 الاتصال لدى التقليديين¹

لقد أولى رواد هذه المدرسة أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة مقارنة مع ما كان قبلهم فـ:

1-1-2- لدى فريدريك ونسلو تايلور: لقد أهتم أب الإدارة العلمية تايلور بـ:

* توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي دقيق.

كما أنه أكد على إستعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على استعمال أدوات علمية في توزيع العمل، وإختيار الأفراد في المؤسسة والإشراف على العمال.

وكذا الاتصال بالعمال والإهتمام بهم وغيرها من المبادئ التي نادى بها وهذه المبادئ التي نادى بها تايلور لايمكن تطبيقها إلا من خلال إيجاد نظام إتصالات مستمر ويضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة و الجهاز الإداري عامة إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها.

¹ نفس المرجع السابق، ص. 23.

2-1-2- لدى هنري فايول

كما أن فايول باهتمامه أيضا بمختلف وظائف المؤسسة ، وإن لم يذكر ويفصل بشكل منفصل وظيفة الاتصال إلا أنه دعى إلى التوجيه ووحدة القيادة وإصدار الأوامر و غيرها من العناصر التي يوافق فيها مع تايلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري .

3-1-2 - لدى شيسير بارنارد

وقد ذهب شيسير بارنارد Barnard إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية ، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال ومناخ مناسب ، ذلك لأن عملية إتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي و النفسي داخل المنظمة .

وبالاطلاع على المبادئ السبعة و التي وضعها بارنارد Barnard للاتصال في المؤسسة لا نجد ما يوجه إلى تلك الجوانب ، رغم أنه قد وضع ارتباطا وثيقا بين التنظيم الهيكلي للمؤسسة وشبكة الاتصال ويتضح هذا من مبادئه :

- ◀ أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة.
- ◀ أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة .
- ◀ أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء .
- ◀ أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال وإلا حدث سوء فهم وإحتكاك وإزدواج في المعلومات.
- ◀ أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمون لهذا العمل.
- ◀ عدم مقاطعة خط الاتصال، وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال.
- ◀ أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها و يكون ذلك معروفا.

2.2 الاتصال لدى الاتجاه الحديث للإدارة¹

في هذا الاتجاه نجد أن " P.DRUCKER " قد قفز بالاتصال إلى مرحلة جد متقدمة بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال ،وهي النظرة التي يتبناها المتخصصون وفي مختلف المنظمات و" P.DRUCKER " قد تناول عملية الاتصال من جوانب أربعة حسب ما يلي* :

- ◀ الاتصال كنوع من الإدراك الحسي .
- ◀ الاتصال كنوع من التوقعات .
- ◀ الاتصال كنوع من الشمول .
- ◀ الاتصال واختلافه عن المعلومات .

¹ نفس المرجع السابق ، ص. 27 .

* هذه الجوانب الأربعة لها شرح في المرجع نفسه ، ص. 27 .

أما نظرية النظم التي ترى المؤسسات على أنها نظام اجتماعي ، مكون من وحدات كثيرة ، ويهدف إلى تحقيق غايات معينة ، هذا النظام يحتاج إلى اتصالات تؤثر فيه بشكل واضح حتى يتسنى له بلوغ أهدافه ، وتتلخص جملة هذه الرؤى في ¹ :

* أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل ، تؤثر فيه و تتأثر به .

* أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى ، وعملاء وموردين ، ومساهمين وغيرها .

* يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده .

* أنه باختلاف الظروف مثل أطراف الاتصال ، وموضوع الاتصال وغيرها ، يمكن أن تختلف نظم ووسائل الاتصال ، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف .

وشددت النظرية الموقفية التأكيد على الظروف المحيطة والبيئة كعامل محدد في عملية الاتصال ، وتذهب النظرية إلى أن الأعمال والأداء في المؤسسة تؤدي بطرق مختلفة ، ولتقبل هذا الاختلاف يجب أن يكون نظام الاتصالات في أحسن حال .

3.2 - بعض الدراسات الحديثة في الاتصال

إضافة إلى ما سبق في تناول الاتصال ضمن النظريات التنظيمية كانت هناك دراسات أخرى تهدف إلى إبراز العلاقة بين الاتصال والتنظيم واختلفت توجهات هذه الدراسات بشكل لافت ونذكر هنا على الخصوص: ¹ * على المستوى الجزئي . قام Ombredane و 1995 Favre بدراسة تحليل العمل باستعمال تبادل المعلومات بين الفرد ومحيطه .

* على المستوى الكلي

أكد Mintzberg وجود علاقات منطقية بين أشكال التنظيم وأنماط الاتصال

* التوجه الأخير هو ما فرضته تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة NTIC من إعادة التفكير في بعض النظريات الاقتصادية ونظريات التنظيم

إذ يطرح الاتصال حالياً جملة من علاقات العمل الجديدة والتحديات في آن واحد . حيث أن التطور السريع والهائل في التكنولوجيات المستخدمة داخل المؤسسات سواء في الإنتاج أو الإدارة بشكل عام ، والتواجد المكثف للآلات الذكية في عمليات الإنتاج ، كل هذا أدى إلى تحجيم عمل المنفذين في مقابل وجود مسيري آلات

¹ Luc Boyer. Noel EQUILBEY ,Organisation : Theories et Applications,Ed Editions d'organisation, paris,2é édition,2003, p.187.

مهمتهم مراقبتها، وانتقل العمل من النمط التaylorي الذي يرى العامل مجرد منفذ إلى نمط أكثر حرية واستقلالية. مقابل مسؤولية أكبر ومهام أكثر تعقيدا . والتوجه الثاني الذي تبنته دراسات Mintzberg هو أنه لكل شكل من أشكال التنظيم نمط معين من الاتصال .

ووفقا للمقارنة النظامية التي أسهم فيها بشكل كبير، إعتقد في دراسته على النظريتين التاليتين:¹

↪ المؤسسات مثلها مثل الأحياء لا تستطيع العيش إلا إذا تبعت تطورا مطابقا للتوجهات الخاصة لحياتها

↪ تتحول المؤسسات ليس فقط بالتأقلم المستمر و المتدرج بل كذلك بقفزات كبيرة أي من نوع إلى آخر.

ووفق هاتان الفرضيتان يمكن القول أن المؤسسات تحدد تنظيمها وبالتالي نمط اتصالها تبعا لحياتها ، وإمكانية التخلي عن تنظيم معين مقابل الانتقال إلى تنظيم آخر. والجدول التالي يبين الصلة الموجودة بين شكل التنظيم ونمط الاتصال الممارس .

الجدول رقم 02

شكل التنظيم ونمط الاتصال حسب Mintzberg

نمط الاتصال الموجه	التنظيم
↪ الاتصال غير الرسمي ↪ الاتصال مباشر	Entrepreneuriale تنظيم المراقبة
↪ الاتصال رسمي ↪ نظام المعلومات موحد	Mécaniste تنظيم ميكانيكي
↪ الاتصال قائم على تحويل التكنولوجيات و التكوين على تقييم الأداء	Divisionnalisée التنظيم الوظيفي
↪ مشاكل الاتصال بين المهنيين ↪ هناك مشكل اتصال بين خطوط الدعم وخط الإدارة العليا	Professionnelle التنظيم المهني
↪ مرور مرن وسهل للمعلومات ↪ اتصال مكثف ↪ اتصال رسمي وغير رسمي ↪ إمكانية حدوث صراعات بشأن اتخاذ القرار	Innovatrice التنظيم الإبداعي

Source : Ibid. p. 189 190.

¹ Ibid. p.187.

التعليق على الجدول : هذه تقسيمات مينتربورغ للهياكل التنظيمية حسبها وما يتوافق مع كل هيكل . نمط الاتصال الممارس في كل هيكل يعكس التطور الذي يحدث لطبيعة التنظيم فالاتصال الذي يعرف أرقى صورة هو التنظيم الإبداعي أين يكون العمل بالفرق ويحتاج إلى كفاءات بشرية عالية زيادة على وجود الاتصال عرضي كثيف بين الخبراء ، أما الهياكل الأولى فالغالب عليها وجود نمط اتصال واحد هو الاتصال الرسمي .

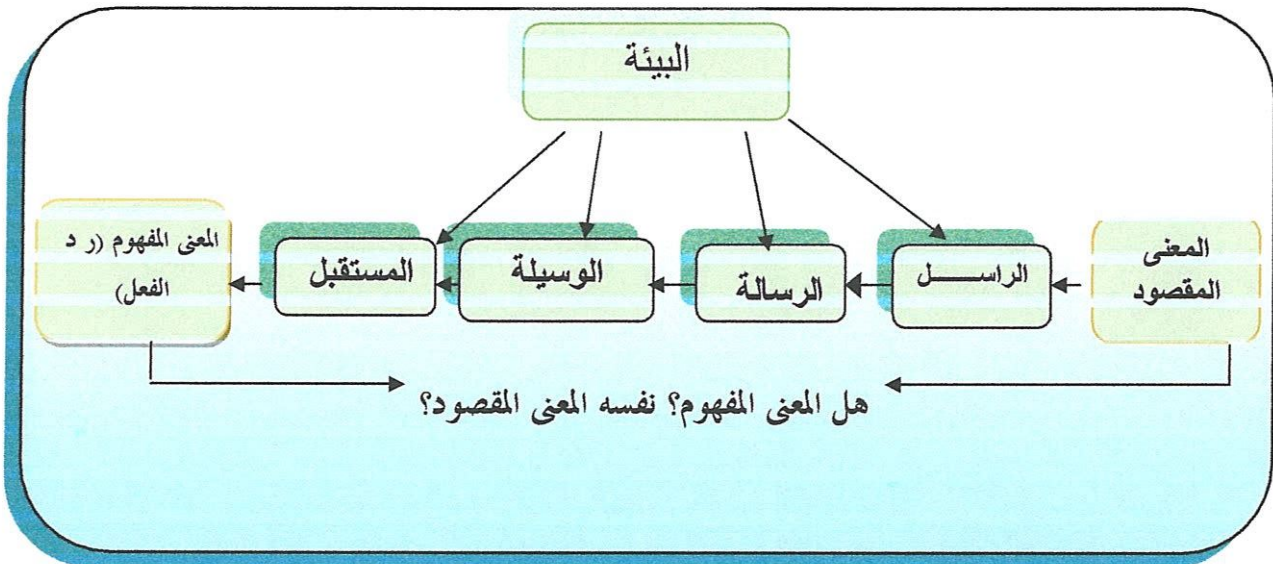
أخيرا التوجه الثالث وهو الاتصال وعلاقته بظهور تكنولوجيايات الإعلام والاتصال NTIC فالمؤسسات تتصرف تبعا لمبدأي الرشادة والكفاءة¹، **Rationalité et Efficience**، زيادة على ذلك فالفرد لا يمكنه القيام بكل المهام لأن ذلك يتعارض مع المحيط وكذلك بسبب قدرته المحدودة . على هذا فالتنظيم جهوده ، ومع محدودية القدرات والمعارف الفردية ظهر التنظيم للحد من عدم التأكد ، وأنظم الأفراد في شكل شبكات تفعل قراراتها وتسير مواردها بفضل نظم المعلومات .

الفرع الثاني : عناصر وأنواع الاتصال

1- عناصر الاتصال و أنواعه : عملية الاتصال هي عملية معقدة لأنها ذات أطراف وعناصر متعددة ، راسل، رسالة، مستقبل، إضافة إلى البيئة و رد الفعل الناتج، إذن سلامة عملية الاتصال تكمن في المساواة بين المعنى المقصود و المعنى المفهوم كما هو موضح في الشكل رقم 02.

الشكل رقم 02

عناصر الاتصال



المصدر : د. إبراهيم بختي ، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2005/2004 ، ص. 09 .

¹ Ibid, p.191.

➤ الراسل : هو شخص لديه أفكار و معلومات يود نقلها لطرف آخر.

➤ الرسالة : هي تحويل أفكار و معلومات الراسل إلى رموز مفهومة عند الراسل و المستقبل، و هذا التحويل قد يأخذ أشكال عديدة منها الكلمات، حركات، أصوات، حروف، أرقام، صور و تعبيرات الوجه...الخ، و عليه يستوجب الاختيار الحسن لصياغة الرسالة بالشكل السليم الذي تتوفر فيه الشروط من حيث المضمون و المقصود.

➤ الوسيلة : على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر فعالية و تأثيرا على من يستقبلها، و هناك وسائل عدة منها : المقابلات الشخصية، الاجتماعات، التليفون...الخ.

➤ المستقبل : هو مستقبل الرسالة بحيث يختار و ينظم المعلومات و يفسرها بإعطاء معاني و دلالات و يكون الاستقبال عن طريق حواسه المختلفة .

➤ الرد (التغذية المرتدة): بعد فهم و تفسير المستقبل للرسالة يرد عليها حسب المعنى المفهوم.

➤ البيئة : هي ما يحيط بكل من الراسل و الوسيلة و المستقبل من أشخاص، أحداث و وقائع التي بدورها قد تسهل أو تعيق، تسهل أو تشوش على عملية الاتصال.

ملاحظة: الراسل و المستقبل لا يشترط أن يكون كل منهم شخص واحد بل يمكن أن يتمثلا في عدة أشخاص. تتعدد خطوط الاتصال وتكون فيما بينها بما يعرف بشبكة الاتصالات بين الأفراد جماعات، حيث تربط بينهم بغرض نقل الأفكار و المعلومات، و تسمح بتحقيق عملية الاتصال في جميع الاتجاهات، غير أنه يجب اختيار النوع المناسب حتى يمكن تجنب الأخطاء غير المرغوب فيها، مثل البطء في توصيل المعلومة و البيانات ومدى صحتها، و يمكن تصنيف أنواع الاتصالات إلى¹:

1 - الاتصال الشفوي : هو الاتصال المباشر بين شخص و آخر، يتم فيه تقدير درجة التفاهم بينهما، يكون أكثر فعالية في حالة لفت النظر أو التأنيب أو لحزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل، و من بين الوسائل المستعملة في هذا النوع نجد : الهاتف، المذياع، الاجتماعات، الندوات...الخ.

2 - الاتصال الكتابي: تلعب الوسائل الكتابية دورا هاما في الأعمال الإدارية، فبعض الرسائل يجب أن تكون لها صفة الدوام حتى يمكن الرجوع إليها إذا اقتضى الأمر، فالتقارير و الأوامر و القرارات الإدارية و غيرها يجب أن تكون مكتوبة حتى تنال قسطا كبيرا من التفكير و العناية، و هي تتميز عن الاتصالات الشفوية في السهولة عند قراءتها بينما في الاتصال الشفوي قد نضطر لإعادة الحديث حتى يتم الفهم، بالإضافة إلى أنها يمكن أن تصل إلى عدد كبير من الأفراد عن طريق توزيعها، كما أن الاتصال الكتابي لا يحتاج لطرفي الاتصال وجهها لوجه، والوسائل المستخدمة فيه هي التقارير، الخطابات والمراسلات...الخ.

¹ د. إبراهيم بخي، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2005/2004 ، ص. 10.

3 - الاتصال المصور: و هو يستخدم في ميادين الأعمال فالصورة قد تعبر عن مجموعة من المعلومات و يفضل أن تصاحب الصورة عدة ألفاظ أو كلمات حتى يكون أكثر فعالية، و مثال ذلك الإشهار عبر التلفزيون، الصور الفوتوغرافية، اللوحات المرسومة، الأفلام و عبر شبكة الانترنت.

4 - الاتصال الإداري: ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى¹. ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما:²

1.4- الاتصالات الرسمية : ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، والاتصالات الرسمية على هذا النحو يمكن أن تسير في الاتجاهات الآتية:

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

ثانياً: اتصالات أفقية أو مستعرضة، ويقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم.

2.4- الاتصالات غير الرسمية : وتعرف بهذا الاسم لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال، ومن أمثلتها، ما يدور بين زملاء العمل، ما ينقل بين الرؤساء والمرؤوسين، الأحاديث الخاصة التي تتم بين المدير وسكرتارية والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ الشحنات الانفعالية .

الفرع الثالث: اتجاهات ومعوقات الاتصال

I - اتجاهات الاتصال

هناك ثلاث اتجاهات رئيسية للاتصال الداخلي الرسمي في المؤسسة تبعا للأهداف المختلفة للاتصال هي :³

الاتصال النازل

ويسمى أيضا الاتصال الريفي أو السلمي، هذا النوع موجه أساسا لشرح الأهداف ذات الأولوية للعمال ، الملفات الأساسية ومواجهة التحديات الواقعية على مستوى المصالح والأفراد. هذه الشروحات لها غاية أساسية هي إتمام المهمة على الوجه الصحيح (كل فرد يعرف بالضبط ماهية مهمته بالمؤسسة) وغاية أخرى لا تقل أهمية عن الأولى هي تحفيز العمال على أداء أحسن وأجود.

¹ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 1999 ، ص. 365 .

² محمد مصطفى أحمد، العلاقات العامة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 1999، ص. 105- 108 (بتصرف).

³Yves Emery, François Gonin ,Dynamiser les ressources humaines ,Ed pressespolytechniques et universitaires romandes ,Lausanne, Suisse, 1999,p. 189.

الاتصال الصاعد

وهو الاتصال الموجه نحو الأعلى (الإدارة العليا) كما يتوجه أيضا إلى المصالح العرضية الأكثر تخصصا ، لا يعتبر الاتصال مجرد تغذية عكسية أو ردود أفعال عن الاتصال النازل ، بل أكثر من ذلك اتصال فيه اعتراف بفضل العمال وكفاءتهم و تحسيسهم بأنهم مصدر مهم للمعلومة وعلى عكس أفكار فريدريك تايلور f.w.taylor الذي كان يرى أن العمال غير قادرين على إنتاج المعلومة وما عليهم إلا التنفيذ ، إذا غابتي هذا الاتصال هما :

➤ رفع الفعالية بصعود نظامي المعلومات الملائمة نحو مستويات الإدارة العليا

➤ تثمين العمال الاعتراف لهم بخدماهم والإنصات لانشغالهم

الاتصال العرضي

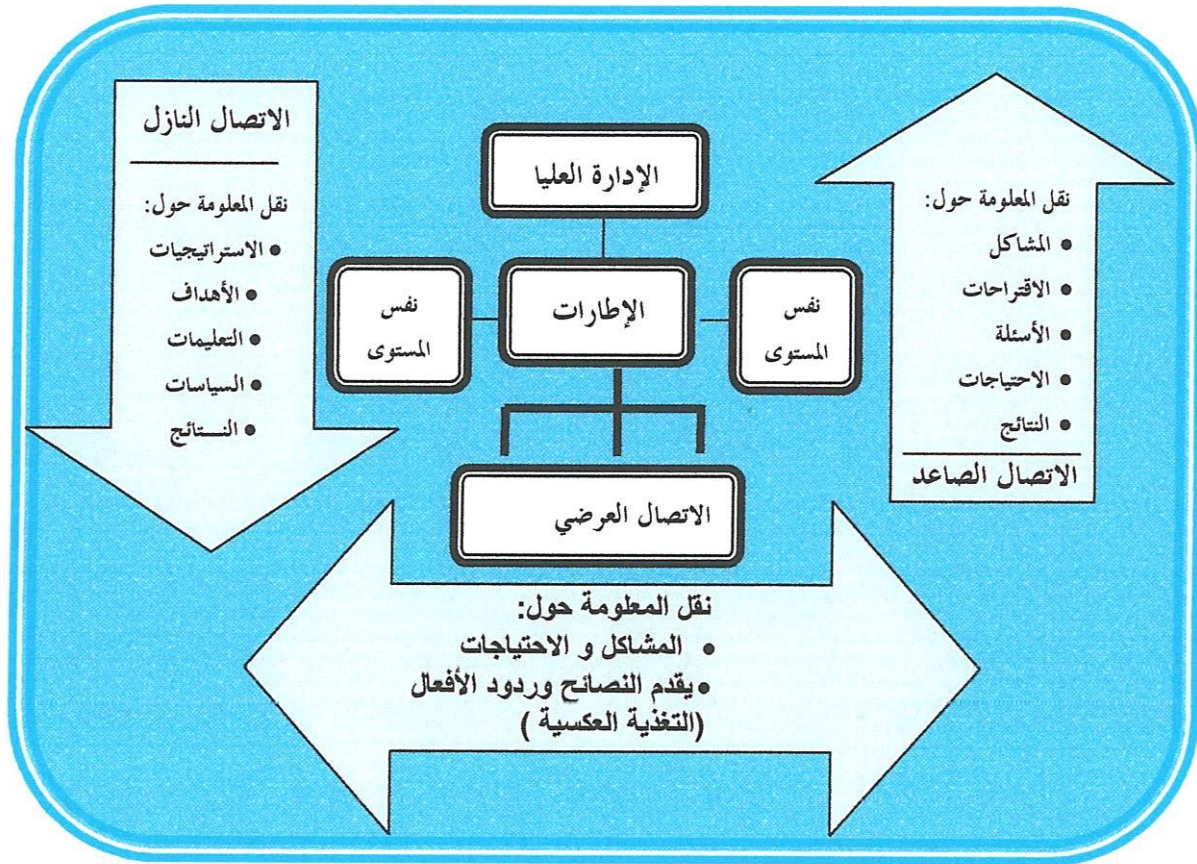
أو الذي يربط العمال بعضهم ببعض على نفس المستوى أو بين المصالح ، تتبنى المؤسسات اليوم ، هياكل تنظيمية تشجع على وجود اللجان ، الفرق ومجموعات العمل بين المصالح ومشاريع بينية ، وعلى رأس هذه الهياكل ، المصفوفات و الإدارة بالمشاريع .¹ الغرض منه هو تدعيم المناخ التنظيمي وثقافة المؤسسة ، ويجد العمال في هذا الاتصال إشباعا لحاجة الانتماء . كلما تعززت كثافة هذه الاتصالات بين العمال كان مؤشرا جيدا عن المناخ الجيد والرضا بالعمل²

¹ John R ,SCHERMERHORN ,James G.HUNT , Richard N , OSBORN , Traduit par :Claire De Billy,Comportement humain et organisation , Ed Village Mondial ,2 édition , 2002 , p .436 .

² Yves Emery, François Gonin, op , cit.

الشكل رقم 03

دوران المعلومة في الوسط التنظيمي



Source :John R ,SCHERMERHORN ,James G.HUNT , Richard N , OSBORN , Traduit par :Claire De Billy,Comportement humain et organisation , Ed Village Mondial ,2 édition , 2002 , p . 435 .

شرح الشكل طبقا لتقسيم الاتصال في أي تنظيم يتم وفق الأنماط التي ذكرناها لكن يرى الباحث إن التنظيم الحالي انزاح قليلا عن هذه النمطية فلم يعد هناك مجرد هذه المسارات للاتصال ، بل أصبح التنظيم الذي تطور إلى الصورة الشبكية الحالية بفضل الـ **NTIC** يعرف اتجاهات أخرى ودوران المعلومة شبيه لمدارات الالكترونيات حول نواة الذرة .

II - معوقات الاتصال

فقد يصاب أي عنصر من عناصر الاتصال السابقة بأي مؤثر أو تشويش فينتج عليه نقص في الاتصال الذي نقصد به تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال وعليه تتمثل أهم هذه المعوقات في ما يلي :

الجدول رقم 03

المعوقات المرتبطة بعناصر الاتصال

الباعث (الراسل)	الرسالة	الوسيلة	المستقبل	بيئة الاتصال
1- دوافع تؤثر في طبيعة المعلومات	1- معلومات غير مفهومة	1- الوسيلة لا تتناسب مع الرسالة	1- الإطار الفكري لا يتناسب مع الباعث	1- التشويش الناتج عن علاقات العمل
2- المصلحة الشخصية تتداخل مع مصلحة العمل	2- كلمات وعبارات صعبة	2- عدم تناسب الوسيلة مع الافراد	2- خلفيات غير مهمة	2- التشويش الناتج من الوسيلة
3- اعتقاده بأن الآخرين يفهمون مثله	3- اختوى معاكس للظهر الخارجي	3- الإجراءات غير المناسبة	3- الحساسيات والخلافات، الفهم	3- عدم الإحاطة بالأهداف المنظمة
4- الانفعالات تؤثر في الاتصال	4- عدم تناسب الوسيلة ونوع الاتصال	4- عدم تناسب الوسيلة ونوع الاتصال	4- الخاطئ الناتج عن سوء صياغة الرسالة	4- انعدام الثقة في العدالة
5- القيم والمعتقدات تؤثر في الاتصال				5- نقص التحفيز
6- الأحكام المسبقة				
7- التحيز				

(الجدول إعداد الطالب)

المصدر : أحمد ماهر ، المرجع نفسه ، ص ص 37-40

التعليق صور معيقات الاتصال كثيرة جدا ، غير أن الكاتب مثلاً صنفها إلى مجموعات متعلقة بأجزاء نظام عملية الاتصال أو كما ذكرنا بضرورة عندما يتعلق الأمر بدوران المعلومة ، إذا معوقات الاتصال عند تحديدها وتشخيصها بدقة يمكن أن تكون المفتاح لقيام الإدارة بتكوين عمالها في هذا المجال ومحاولة تطوير تأثير مجموعات الضغط على مسار وممارسة الاتصال

المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات

المطلب الأول: نظام المعلومات

قبل أن نعرف نظام المعلومات نقوم بتعريف النظام يعرف النظام على أنه "مجموعة من العناصر التي ترتبط فيما بينها بسلسلة من العلاقات ، بهدف أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف"¹ ، ويعرف كذلك من وجهة نظر التقارب كما يلي " النظام شيء له هوية، نشاط ،وظيفة و غاية و هو مجهز بهيكل ،يتطور مع الزمن داخل المحيط"²

ويتميز بالخصائص التالية وهذا حسب التقارب النظامي: هناك نظام مغلق ونظام مفتوح وهذا الأخير حيث أنه:

⊂ يؤثر ويتأثر بالحيط

⊂ النظام يبحث دوما عن الإتران، بمعنى يوجد مجال إتران وهو يختلف عن التوازن الذي يكون في نقطة .

⊂ النظام الكلي ينقسم إلى أنظمة جزئية والتي تنقسم بدورها إلى أنظمة فرعية أصغر ،أي كل نظام محتوى في نظام أكبر منه .

الفرع الأول: ماهية نظام المعلومات

تعريف: نظام المعلومات

تعددت تعاريف نظام المعلومات وبشكل عام هناك العديد من العلماء والباحثين الذين يعرفون نظام المعلومات بطرق ومعايير مختلفة في تشكيلها ولكنها تتفق في جوهرها ومضمونها³.

حيث عرفت "hendrick, 1994" نظام المعلومات على "أنه مجموعة من الأفراد والبيانات و الإجراءات تتفاعل مع بعضها لتزود متخذ القرار بالمعلومات المطلوبة" ،أما "Adeoti – Adekeye, 1997" فيعرف نظام المعلومات على " أنه نظام لقبول البيانات والمعلومات كمادة خام ومن خلال عملية تحويلية واحدة أو أكثر تنتج المعلومات عن هذه العملية " ،وحسب (Duff and Asad, 1980) يرى أنه "عبارة عن مجموعة من الأفراد والإجراءات والبيانات الأساسية و أحيانا مجموعة من البرمجيات الجاهزة و الصلبة تعالج وتخزن البيانات من خلال عملية تحويلها للمستويات التشغيلية ومتخذ القرار"، وكذلك يعرف (Awad. 1988) نظام المعلومات الإدارية على أنه " تكامل الوحدات الإدارية للمؤسسة على الحاسوب تتفاعل مع بعضها وتدعم العمليات الإدارية ونظم اتخاذ القرار ف كل المستويات الإدارية وتخدم المناطق الوظيفية في المنظمة".

¹ عبد الرزاق محمد القاسم ، نظم المعلومات الحاسوبية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص.18.

² Hadid Noufeyl , OP.Cit, p. 52 .

³ زياد فيصل العزام ،دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 34 ، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2007 ، ص. 323.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر أو الموارد (وسائل، برامج، أفراد، بيانات، إجراءات) التي تسمح لنا بالقيام بمجموعة من العمليات (تخزين، إرسال، معالجة) من أجل الوصول إلى هدف عام ألا وهو خدمة المؤسسة، وذلك بمساعدة العمال في أدنى وظائفهم التنفيذية و التسييرية للوصول إلى أداء أفضل .

حيث يضمن نظام المعلومات في المؤسسة الوظائف التالية:¹

➤ توليد المعلومات : يصمم نظام المعلومات بمبادرة نظام القيادة، وعلى ذلك فنظام القيادة هو الذي يحدد ظهور نظام المعلومات ووظائفه، يركز توليد المعلومة على إعطاء كل معلومة "اسم وتعريف معين ومعروف في المؤسسة . كما يعني تعريف الأحداث ذات النفع بالنسبة للمؤسسة، والتي تقود إلى ردود الأفعال التي يتوجب على المؤسسة القيام بها استجابة لهذه الأحداث (التواصل مع الأحداث) .

➤ تذكر المعلومات : تلعب وظيفة التذكر الجماعي للمعلومات دورا مهما. نظام بدون ذاكرة لا يمكنه التعلم من المحيط، وبالتالي لا يكون ذكيا. إن طبيعة المعلومات ومدلولاتها تشكل عناصر أساسية في تصميم نظام المعلومات .

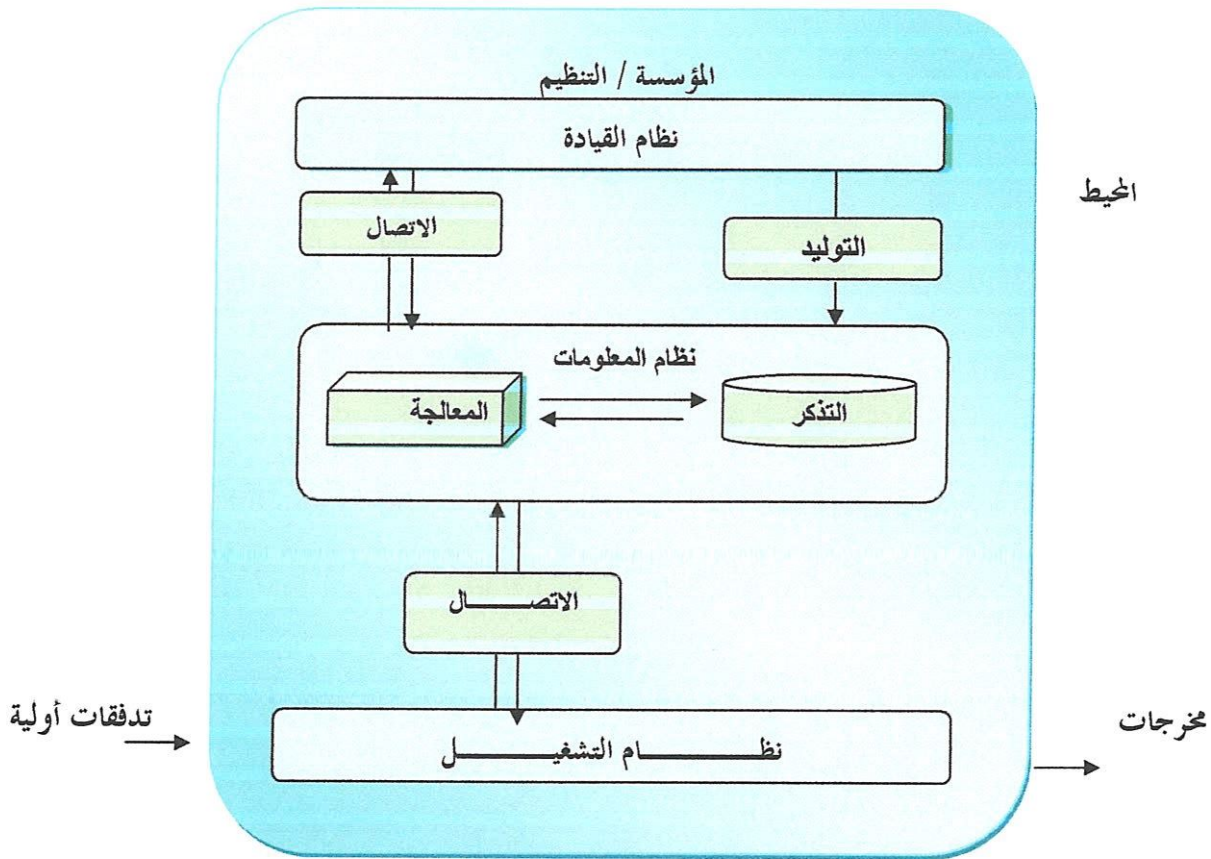
➤ الاتصال ونشر المعلومات : يضمن نظام المعلومات التبادلات (الاكتساب و إعادة التشكيل) للمعلومات مع نظام التشغيل ونظام القيادة . يشكل تنظيم هذه التبادلات عنصر آخر في تصميم نظام المعلومات .

➤ تنفيذ المعالجات : المعالجات هي نشاط تحويل المدخلات السريالية من محلات المعلومات (نظام التشغيل) ، أو نشاطات تحويل المعلومات إلى اتخاذ قرارات بسيطة أو معقدة (نظام القيادة) إذا يجمع نظام المعلومات لحساب نظام القيادة ونظام التشغيل، المعالجات الكافية و المتكررة . ما يشكل لدى نظام القيادة قرارا بعد تفكير، يصبح لدى نظام المعلومات ردة فعل اعتيادية .

¹ Ait Ali ,Les systèmes d'informatiooon ,Tizi Ouzou , Algérie, Ed Les éditions d'abeille,2003, p .50 .

الشكل رقم 04

مختلف وظائف نظام المعلومات و العلاقات الموجودة بين الأنظمة



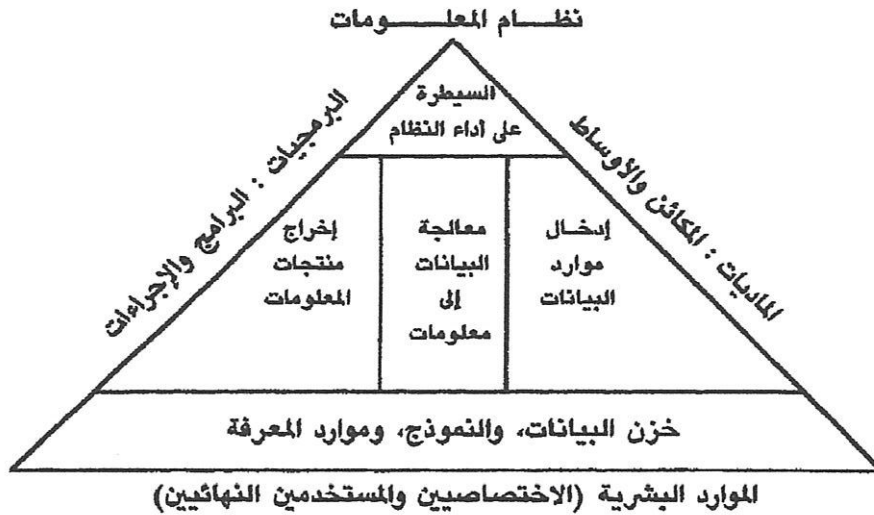
Source :Ibid .p 51 .

شرح الشكل يبين الشكل أن نظام المعلومات يقوم بالوظائف الأساسية التي ذكرناها وهي (التوليد، التذكر، الاتصال، المعالجة) ونلاحظ أن الاتصال يشكل همزة الوصل بين الأنظمة الثلاثة، مشكلا صفة أساسية من صفات النظام خصوصا نظام المعلومات.

نظام القيادة في الشكل هو نظام الضبط والرقابة يحدد سلوك نظام التشغيل بناء على الأهداف المسطرة، أما نظام التشغيل في نظام التصنيع مثلا في الشكل فهو نظام تحويل تدفقات فيزيائية تدعى مدخلات إلى تدفقات فيزيائية أخرى تدعى مخرجات. ويعتبر نظام المعلومات في الشكل هو النظام الذي يسمح لنظام القيادة من تسيير نظام التشغيل من خلال (البيانات التي تعالج وتصبح معلومات على أساسها تتخذ القرارات المناسبة . مكونات نظام المعلومات .

يقوم نظام المعلومات باستخدام الموارد المالية (المكائن) والبرمجيات (البرامج والإجراءات) والأفراد (الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين) لأداء فعاليات الإدخال والمعالجة والتخزين والسيطرة كما يظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم 05 : نموذج نظام المعلومات



المصدر : عماد الصباغ ، نظم المعلومات " ماهيتها ومكوناتها " ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة 01، 2000، ص. 20 .

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات

من أهم خصائص مدخل النظم في المؤسسة، أنه يسمح لنا بوصف النظام بعدة طرق فيمكن إتباع نموذج منطقي للنظم حسب تدفق الموارد، الأموال، الخدمات، المستويات الإدارية، المداخل المختلفة لإتخاذ القرار أو تقسيم المؤسسة إلى نظم فرعية حسب وظائفها، وهذا المدخل الأخير هو الأكثر تأييد من بين المداخل السابقة الذكر، وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم أو إعطاء أنواع نظم المعلومات الوظيفية .

1- نظم معلومات الإنتاج

تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع وخدمات؛ فمثلاً في نظام صناعي مثل صناعة السيارات - تقوم وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات متمثلة في الموارد المتاحة من عمالة ورأس مال إلى منتجات نهائية في شكل سيارات. ويتكون نموذج معلومات الإنتاج من المكونات التالية: تخطيط لاحتياجات من الموارد ، العمليات التحويلية (تحويل فعلي إلى منتجات وخدمات)، الهندسة الصناعية (تعمل على اتصال وثيق مع التسويق عند تصميم المنتج) الشحن والاستلام (العملاء والموردين) المشتريات رقابة الجودة .1

¹ سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، المرجع نفسه، ص. 254.

2- نظم معلومات التمويل

يعمل على تقديم معلومات حول الموردين من أجل اختيار أحسنهم، كما يقدم معلومات تتعلق بالمشتريات من أجل مقارنتها مع الشروط المحددة في طلب الشراء، وبهذا يضمن السير الجيد لعملية الشراء. كما يوفر معلومات عن ظروف التخزين الأنسب من أجل تخفيض تكلفة الاحتفاظ وتكلفة النفاذ.

3 - نظام معلومات الأفراد (الموارد البشرية)

يقوم نظام معلومات الأفراد بتخزين ومعالجة البيانات اللازمة لعمليات تخطيط وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير العنصر البشري في المؤسسة والحفاظة عليه. وبالتالي فهناك مجموعة من الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد ويعمل على مساعدتها في أدائها وهي : تحديد الاحتياجات من العاملين، الحفاظة عليهم، وتطوير مهاراتهم .

كما يقوم المسؤول عن نظام المعلومات للموارد البشرية بتنفيذ المهام التالية:¹

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

5- نظام المعلومات المالي

يدعم نظام المعلومات المالي المديرين الماليين في إتخاذ القرارات المالية الخاصة بتمويل الأعمال، وتخصيص الموارد المالية والرقابة على استخدامها، وتتضمن أهم تقسيمات هذه النظم الإدارة النقدية (الخزينة) والأوراق المالية، إعداد الموازنات الرأسمالية، التنبؤ المالي، والتخطيط المالي²

حيث تهدف هذه التقسيمات إلى القيام بالأدوار التالية:

¹ Patrik Gilbert, la gestion des ressources humaines, editions, d'organisation, France, 1999, P.730.

² حجازي فادي محمد، غراب كامل السيد، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999، ص. 339.

➤ تسيير الخزينة والأوراق المالية : تسجيل المعطيات المتعلقة بدخول وخروج الأموال، وتسيير الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل.

➤ التنبؤات المالية : التنبؤ بالتوجهات الاقتصادية والتسويقية والتطوير المالي؛

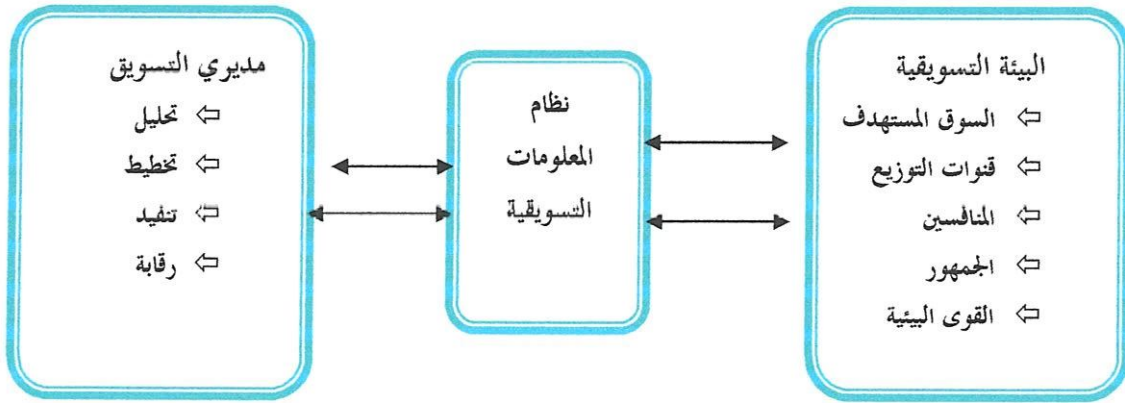
➤ التخطيط المالي : تقييم المردود الحالي والمتوقع وكذلك الحاجات المالية للمؤسسة.

6- نظام معلومات التسويق¹

يعرف نظام المعلومات التسويقية بأنه " طريقة منظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنشأة والعناصر المؤثرة فيها وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالدرجة المناسبة وبما يحقق أهداف المنشأة " كما يعرف نظام المعلومات التسويقية بأنه إحدى نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية التي توفر تيار المعلومات المطلوبة للأنشطة التسويقية، والشكل التالي يوضح كذلك مفهوم نظام المعلومات التسويقية

الشكل رقم 06

مفهوم نظام المعلومات التسويقية



المرجع :منير نوري ،التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2007،ص.52 .

الفرع الثالث: نظم المعلومات المتقدمة

عاجلنا فيما سبق نظم المعلومات وكيف أنها أصبحت تلعب دوراً حيوياً داخل التنظيم نظراً لما تقدمه من خدمات عظيمة في مجال الأعمال، أما في هذا الجزء من هذا العمل سوف نعالج موضوعاً آخر يعتبر أحد أبرز التطبيقات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات، والذي يرمي إلى تحديات كبرى للموارد البشرية، ألا وهو ميدان الذكاء الصناعي مركّزين في ذلك على الأنظمة الخبيرة باعتبارها الوجه الحديث لنظم المعلومات الحديثة .

1- ماهية الذكاء الاصطناعي

¹ منير نوري ،التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر ،2007، ص.51 .

في هذا العنصر نتطرق إلى مفهوم الذكاء الاصطناعي وخصائصه وفي الأخير إلى مجالات التي طبق فيها وأهميته في مجال الأعمال.

أولاً: مفهوم الذكاء الاصطناعي

إن الذكاء الاصطناعي يعتبر بمثابة تحدي مستقبلي للقوى العاملة داخل التنظيم، فبعد أن عوض الجهد العضلي للإنسان بالجهد الميكانيكي (الآلة)، يسعى الخبراء إلى نمذجة القدرات الذهنية (الفكرية) للإنسان لكي تقوم بها الآلة. حيث يعرف الذكاء الاصطناعي " أنه جزء من علوم الحاسوب يهدف إلى تصميم أنظمة ذكية تعطي نفس الخصائص التي نعرفها بالذكاء في السلوك الإنساني " ¹.

كما يعرف كذلك بإيجاز شديد " أنه استجابة الآلة بصورة توصف بأنها ذكية " ².

أما القاموس الإلكتروني فيعرفه بأكثر تفصيل لكن ما يعاب عليه الطول فيعرف الذكاء الاصطناعي أنه: ³ "مصطلح يطلق على علم من أحدث علوم الحاسب وينتمي هذا العلم إلى الجيل الحديث من أجيال الحاسب الآلي، ويهدف إلى أن يقوم الحاسوب بمحاكاة عمليات الذكاء التي تتم داخل العقل البشري بحيث تصبح لدى الحاسوب المقدرة على حل المشكلات، وإتخاذ القرارات بأسلوب منطقي ومرتب وبنفس طريقة تفكير العقل البشري هذه العمليات تتضمن:

→ التعلم : إكساب المعلومة والقواعد التي تستخدم هذه المعلومات؛

→ التحليل : استخدام القواعد السابقة للوصول إلى استنتاجات تقريبية أو ثابتة؛ التصحيح التلقائي أو الذاتي.

إذن هو فرع من علوم الحاسوب يعني ميكنة السلوك الذكي عند الإنسان وفيه نحتاج إلى:

* نظام بيانات: يستخدم لتمثيل كل من المعلومات والمعرفة؛

* خوارزميات: نحتاج إليها لرسم طريقة استخدام هذه المعلومات؛

* لغة البرمجة: تستخدم لتمثيل كل من المعلومات والمعرفة.

حيث يتم تخزين الملايين من المعلومات داخل الحاسوب لتكوين قاعدة بيانات له، مثل ما تخزن المعلومات داخل العقل البشري من خلال التعلم والخبرات اليومية التي تكتسبها " يمكن أن نستنتج ما يلي:

¹ عبد الرزاق الشرفي المغازي، الذكاء الاصطناعي - مفهومه - أهميته - استخداماته - خصائصه، مجلة تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، العدد 28، أبريل 2003، ص. 15.

² . عبد الحميد بسيوني، مقدمة الذكاء الاصطناعي للكمبيوتر ومقدمة برولوج، مصر، دار النشر للجامعات المصرية، 1994، ص. 18.

³ . www.c4arab.com/Qamoos, On Line, 1e12/10/2009.

⇐ أن الذكاء الاصطناعي هو أحد مجالات البحث في تكنولوجيا المعلومات خاصة في شقها المعلوماتي أي المتعلق بتكنولوجيا الحاسوب.

⇐ أن الذكاء الاصطناعي يهدف إلى محاكاة أو نمذجة الذكاء الإنساني بواسطة الآلة.

⇐ أن الذكاء الاصطناعي جاء لمحاكاة الجهد الفكري (الذهني) للإنسان وليس للأعمال الروتينية.

ثانيا: مجالات وأهمية الذكاء الاصطناعي

لقد إتجهت أبحاث الذكاء الاصطناعي إلى بناء برامج في مجالات محددة، ومن هذه المجالات: النظم الخبيرة، منظومات اللغات الطبيعية، برمجة الآلة، إدراك الحاسب للكلام، إمكانية الرؤية في الحاسب، آلات الربوت، إثبات النظريات، تعلم الحاسب، ألعاب الحاسب، التطبيقات التجارية في الإعلام ووسائله المتعددة.¹

لكن رغم النجاح الباهر الذي أحدثته برامج الذكاء الاصطناعي نحو إضفاء بعض خصائص الذكاء على الآلة إلا أنها تبقى عاجزة عن محاكاة الذكاء البشري بصفة كاملة، فالآلة الذكية تستطيع الفوز وإيجاد الحلول لكنها لا تشعر بنشوة تلك الحقيقة، كما لا يمكنها إبداع حلول أخرى خارجة عن نطاق القواعد المحددة لها والمخزنة في ذاكرتها.

إلا أن هذا لا يعني أنه ليس للذكاء الاصطناعي فائدة في حياتنا العملية بل العكس من ذلك فلقد ساهم في حل العديد من المشاكل وتبسيطها، ومن المتوقع أن الذكاء الاصطناعي سيكون له دور متمم في مجالات عديدة في الوقت الراهن، ويتنظر لها أن تبلغ شأن كبير في مجالات متعددة منها:²

✓ في المجال الهندسي من حيث لها القدرة على وضع وفحص خطوات التصميم وأسلوب تنفيذه؛

✓ في المجال الطبي من حيث تشخيص الحالات المرضية، ووصف الدواء اللازم؛

✓ في المجال العسكري من حيث اتخاذ القرارات وقت نشوب المعارك، وتحليل المواقف وإعداد الخطط

والإشراف على تنفيذها؛

✓ في مجال التعلم حيث القيام بمهام المعلم وإبداء الاستشارات في مجال التعليم؛

وفي المجالات الأخرى المتعددة، ففي المصانع مراقبة عمليات الإنتاج، والإحلال محل العمال في الظروف البيئية

الصعبة كمجال صناعة المواد الكيميائية والنووية... الخ، وفي مجال التجارة والأعمال كتحليل حالة السوق والتنبؤ

ودراسة الأسعار، وغيرها من المجالات التي لا تقع تحت الحصر.

¹ عبد الحميد بسيوني ، مرجع سبق ذكره، ص.32.

² المرجع نفسه، ص ص37-38.

2- الأنظمة الخبيرة

إن الأنظمة الخبيرة من أهم المجالات التي فيها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم بشكل واضح، فهذه الأخيرة تعتبر الوجه الحديث لنظم المعلومات القائمة على استخدام الحاسوب بشكل مكثف لهذا سنأتي من خلال هذا العنصر للحديث عن المقصود بها.

أولاً: تعريف الأنظمة الخبيرة

لقد تعددت التعاريف المعطاة للنظم الخبيرة كغيرها من المفاهيم الجديدة، فهناك من يعرفها أنها: "نظام أو برنامج معلوماتي متخصص قادر على إعطاء النصيحة (المشورة) تضاهي خبرة خبير بشري في ميدان معين [...] إذن هو برنامج لحل المشاكل التي يستعان في حلها غالباً بالخبراء".¹

"الأنظمة الخبيرة هي برامج معلوماتية متخصصة لمحاكاة الفكر البشري لخبير في ميدان معرفي خاص".
"النظم الخبيرة هي التي تقوم بذلك الدور الذي يقوم به الخبير البشري في واحد من حقول المعرفة".²
يطلق على هذه النظم أيضاً نظم الدعم الذكية وهي عبارة عن نوع متطور من نظم المعلومات وتمثل أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي [...] تقوم هذه النظم بتخزين المعلومات (المعارف) في شكل حقائق وقواعد في قاعدة معرفية تشبه أو تقلد (لمحاكي) عمليات اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان الخبير".
إذن وبناء على ما سبق ذكره من تعاريف، فإن النظام الخبير هو فرع من فروع الذكاء الاصطناعي (تطبيقاته)، يهدف إلى نمذجة الخبرة البشرية في مجال معرفي معين، قصد الاستفادة منها في حل المشاكل بطريقة آلية وذلك بالاعتماد على أحدث ما توصلت إليه التطورات على مجال تكنولوجيا المعلومات .
ثانياً: أهداف ووظائف النظم الخبيرة

تستخدم النظم الخبيرة في حل أنواع كثيرة من المشاكل وفي تناول العديد من القضايا بهدف إجراء النقاط التالية:

- ⊗ التحكم: حيث يمكن للنظام الخبير إدارة نظام معين لتحقيق الأهداف المسطرة لإدارة العملية الإنتاجية والتصنيع... الخ؛
- ⊗ التصميم: مثل تصميم باستخدام الحاسوب للسلع والمنتجات المسوقة مثل صناعة السيارات؛
- ⊗ التشخيص: حيث يستنتج العيوب والأخطاء عن طريق البيانات المعطاة أو المرئية كما هو عليه الحال في الطب؛
- ⊗ التعليمات: بتشخيص وتعديل وإصلاح أداء معين، مثل توجيه الطلبة وإصدار أوامر الشراء... الخ؛

¹-M.Karkan & G.T.Joen, Systems experts " un nouvel outil pour l'aide a la decision", Paris, France, éditions Masson, 1993, P.13.

² عبد الحميد بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص.131.

- ⊖ التفسير: بالتعليل بناءً على البيانات المحددة؛
- ⊖ الملاحظة والمقارنة بين النتائج والملاحظات؛
- ⊖ التخطيط وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف كما هو عليه الحال في الأعمال التجارية والتنبؤ كذلك؛

- ⊖ التوصيف: حيث يعطي الحلول للمشاكل المطروحة؛
 - ⊖ الاختيار: بتحديد أفضل اختيار من مجموعة بدائل؛
 - ⊖ المحاكاة: حيث تسمح بوضع نماذج لتمثيل التفاعلات ما بين المكونات ظاهرة ما.
- يبقى في آخر هذا العنصر ولأجل التوضيح إبراز أهم الفروقات بين النظم الخبيرة باعتبارها الوجه الحديث لنظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات التقليدية وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04

يوضح الفرق بين النظم الخبيرة ونظم المعلومات

الصفة	النظم الخبيرة	النظم الآلية التقليدية
المجال	مجال محدد	مجال عريض
قابلية التعديل	سهولة التعديل	صعبة التعديل
التوافق مع احتياجات المستخدمين	يمكن أن تتوافق مع احتياجات كل مستفيد على حده بحيث يمكن عمل نظام لكل شخص	تتوافق مع مجموعة كبيرة من المستخدمين ولا يمكن عمل نسخة لكل شخص
نوع البيانات	يمكنها التعامل مع البيانات المؤكدة وغير مؤكدة حيث أنها يمكن أن تتعامل مع المعنى	لا تتعامل إلا مع البيانات المؤكدة والمعروفة حيث أنها تتعامل مع النص
السببية	يمكنها أن تقدم شرحاً للسبب وراء اتخاذ قرار معين	لا يمكنها تقديم السبب وراء اتخاذ قرار معين
سهولة التعامل	استخدام تعليمات الارتباط الشرطي حيث من السهل فهمها لأي شخص غير فني	من الصعب فهم تركيبها البرمجي لأي شخص غير متخصص في لغات البرمجة
التحديث والصيانة	يمكن لأي شخص غير خبير أن يقوم بصيانتها	لا يمكن ذلك إلا لخبير في المجال
نوع لغة البرمجة	تعتمد على لغة رمزية منطقية في بنائها	تعتمد على اللغات الخوارزمية في بنائها
المعرفة والمعلومة	معرفة محددة	معلومات وبيانات
المطور	غالبا ما تحتاج إلى إنسان خبير عند بنائها وتطويرها	لا تحتاج إلى إنسان خبير في الغالب عند بنائها وتطويرها

المرجع : زين عبد الهادي، النظم الخبيرة وتطبيقاتها في الخدمات المرجعية في المكتبات، ص.164.

المطلب الثاني : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الفرع الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

قبل أن نعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، يجب علينا أن نعرف تكنولوجيا المعلومات ، و تكنولوجيا الاتصال .

حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) " فإن تكنولوجيا المعلومات تشمل مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بجمع ، تخزين ، معالجة ، نقل المعلومات في شكل أصوات ، بيانات وصور، فهي تشمل الإلكترونيك الدقيق ، علم البعديات الالكترونية والتكنولوجيات الملحقه"¹

كما تقدم نفس المنظمة تعريفا آخر اشمل و أوسع من التعريف السابق بالتأكيد على إحدى أهم مزاياها بالنسبة للمنظمة المتمثل في تخفيض التكاليف وذلك بالنسبة لكل وظيفة من وظائف هذه التكنولوجيا ، "هو أن تكنولوجيا المعلومات نموذج تقني اقتصادي جديد ، يؤثر على تسيير ومراقبة الإنتاج والخدمات في الاقتصاد ، يعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات في ميدان الحاسبات ، الإلكترونيك ، هندسة البرمجيات ، نظم المراقبة والاتصالات البعدية) ، مما سمح من تخفيض تكاليف التخزين ، المعالجة تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جدا "² ولقد فرق الدكتور بختي إبراهيم بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال:³

1- تكنولوجيا الإعلام والمعلومات: هي مجموع الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوب، المسموع والمرئي.

2- أما تكنولوجيا الاتصال (تكنولوجيا الاتصالات) : هي مجموع الأدوات التقنية التي تمكن من تمرير رمز بين منتج هذا الرمز ومتلقيه. ما معنى هذا معناه أن تكنولوجيا الاتصال هي التي تمكن أدواتها من ربط (وتواصل) مرسل الرسالة بمتلقيها ، البنية التحتية التي تمكن التواصل الشبائي والجماعي وتؤمن انتقال الرسالة من مرسل الى متلقي .

3-تعريف التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال

"تظهر التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة والصور الساكنة والمتحركة بين الاتصالات السلكية واللاسلكية أرضية أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسعة اللازمة"⁴

¹ د/ محمد بوتين ، أثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرار والأداء واقع المؤسسة الجزائرية ، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، الجزائر العاصمة ، 2003 ، ص. 08 .

² المرجع نفسه ، ص. 08 .

³ إبراهيم بختي ، المرجع السابق ، ص. 29 .

⁴ المرجع نفسه ، ص. 29 .

وكما يعرفها إبراهيم بختي: " أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال (NTIC) هي تلك التكنولوجيات التي تستفيد من الابتكارات في ميدان العلم التقنية ، لهذا فإن صفة " الحداثة " تبقى مؤقتة، فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيات والتي تتعلق بشبكة الأنترنت والهندسة المعلوماتية ، والعمل التعاوني عن بعد (Group wate) والإدارة الالكترونية للسيرورات، وغيرها سيصبح بعد سنين قليلة عبارة عن أمور عادية . فالحداثة تتعلق بالجديد في ميدان التكنولوجيا ،فالتطور من الهاتف كرمز لوظيفة التأطير إلى الأنترنت ،مرور بالحاسوب الشخصي ، يعبر عنه من خلال تغير نمو السوق وإنخفاض تكاليف الشراء والاستخدام .

فالتكنولوجيا الحديثة في ميدان الإعلام والاتصال (NTIC) تعتبر العالم المرجعي لها هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الاطلاع عليها آليا ، و المنظمة التقليدية القائمة وفق المبدأ التaylorي تحولت إلى "مؤسسة الشبكة " * Entreprise – Réseau * ،وتحولت وثائقها المكتوبة إلى سيرورات رقمية وأدت إلى إحداث المكاتب دون ورق باعتماد أسلوب العمل عبر الشبكة. ومن نتائج ذلك ظهور ما يسمى بالتجارة الالكترونية e- commerce ترتبط بمختلف التبادلات الالكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية بتدفق المعلومات، وإبرام الصفقات الإلكترونية المتعلقة بالسلع والخدمات وتمتد إلى العلاقة فيما بين المؤسسات وفيما بين الإدارات. ¹

الفرع الثاني : لمحة تاريخية عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال

شهدت فترة الخمسينات من القرن العشرين صراعا محتدما ،عرف بالحرب الباردة ،إذ كان الاتحاد السوفياتي (وقتها) متقدما على الولايات المتحدة الأمريكية في مجال الفضاء، وأطلق عام 1957 قمره الصناعي " سبوتنيك " فساد الاعتقاد أن الولايات المتحدة الأمريكية ،ستكون أول من يتعرض لهجوم نووي في حالة نشوب حرب نووية ، مما جعل الحكومة الأمريكية تفكر في مواجهة هذا الرعب الذي أحاط بها ،فدعمت برنامج الفضاء ،الذي كان تابعا لوزارة الدفاع آنذاك بمبالغ ضخمة وأنشأت هذه الأخيرة في ذات العام 1957 فرعا عسكريا لها يسمى "أربا " ARPA : Advanced Research Project Agency أي " وكالة مشاريع البحث المتقدمة التي كان من بين أهدافها حماية أنظمة الاتصال الأمريكية في حالة هجوم نووي " .

كما أسند لهذه الوكالة الكثير من مهام البحوث الخاصة بعلم الفضاء وتطوير الدراسات العسكرية ،لكن سرعان ما تم فصل برنامج الفضاء تحت وصاية " وكالة الفضاء الأمريكي " (NAZA) عام 1958 مما سمح لوكالة أربا " ARPA " بالتفرغ للأبحاث الأساسية في الإعلام الآلي ، محاولة الاستفادة من الدعم المالي السابق الذي وضع بحوزتها .²

¹ إبراهيم بختي ، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء ، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ،جامعة ورقلة ،يومي 08-09 مارس 2005.

² محمد لعقاب ،الانترنت وعصر ثورة المعلومات ،دار هوامه،الجزائر ،الطبعة 01،1999،ص. 22 .

في 02 سبتمبر 1969 قام الباحثان **Stephen Crocker** و **Vinton Cerf** من جامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس (UCLA) اللذان انضم إليهما البروفيسور **Len Klein Rock** بتشغيل شبكة تجريبية من خلال بناء شبكة الحواسيب مكونة من أربعة (04) عقد تربط بين مجموعة كاليفورنيا لوس أنجلوس (UCLA) وجامعة كاليفورنيا سانتا بربارا (UCSB) ومعهد ستانفورد للأبحاث (SRI) وجامعة يوتا (UTAH)، وبذلك أمكن إرسال أولى البيانات من حاسوب إلى حاسوب آخر باستخدام كابل طوله 4.5 متر. وفيما بعد ربطت هذه الشبكة بشبكة طاقتها 50 ألف وحدة ثنائية/ثانية (50Kb/s) وأطلق على هذه الشبكة تسمية (ARPANET).

في عام 1972 تم إعداد أول برنامج للبريد الإلكتروني بواسطة **Ray Tomlinson** من شركة (BBN : Advanced Projects Agency) حيث كانت شبكة **ARPA** تستخدم بروتوكول التحكم في الشبكات (NCP : Net Work Control Protocol) لنقل البيانات بين الحواسيب على نفس الشبكة.

في عام 1973 تم تطوير بروتوكول التشفير المعروف بـ (TCP/IP : Transmission Control Protocol / Internet Protocol) من طرف مجموعة من الباحثين تحت قيادة **Vinton Cerf** من معهد **SRI** و **Bob Kahn** من شبكة (DARPA)، وهذا بغية تحقيق الاتصال بين العديد من شبكات الحواسيب، وتم خلال هذه السنة إطلاق تسمية الانترنت في البحث المقدم عن البروتوكول (TCP/IP) من طرف هذين الباحثين.

في عام 1976 طور الدكتور **Robert .M.Metcalf** شبكة الأثير **ETHERNET** والتي سمحت للكوابل المحورية بنقل البيانات بسرعة فائقة، وكان ذلك بمثابة نقطة تحول هامة في تطوير الشبكات المحلية (LANs).¹

في عام 1979 تم تطوير شبكة تابعة لمجموعة الأخبار (USENET : Decentrized News GroupsNet work بواسطة **Steve bellovin** والمبرمج **Tom Truscott** و **Jim Ellis**. ثم تم تطوير شبكة (BITNETBecause It's TIME Network) من طرف شركة **IBM** التي توفر بإمكانية تخزين المعلومات ثم إرسالها، وتم استخدامها في البريد الإلكتروني وخدمة اللوائح (List serve). في عام 1981 طورت مؤسسة العلوم الوطنية (NSF : National Science foundation) شبكة بعمود فقري تحت اسم (csent) بقوة 56kb/s، وذلك دون اللجوء إلى شبكة (ARPANET). وطور **Vinton Cerf** خطة للربط بين هذه الشبكة وشبكة (ARPANET).

في عام 1983 تم تكوين مجلس تنشيط الانترنت، ثم في عام 1984 تم تقسيم شبكة (ARPANET) إلى شبكة عسكرية (MILNET) و (ARPANET). حيث تخدم الأولى الاحتياجات العسكرية وتدعم الثانية الأبحاث المتقدمة، واستمرت وزارة الدفاع الأمريكية (DOD:Departement of Defense) في تدعيم الشبكتين.

¹ الهادي بوقلقول، المرجع السابق، ص. 12.

في عام 1986 تم تكوين فريق التنفيذ الهندسي لشبكة الانترنت (IETF :The internent Engineering Task Force) ليؤدي الدعم الفني للمتعاقد مع الشبكة وشبكة البيانات الخاصة الأمريكية بالدفاع (DDN :Defence Data Network) والنظام الأساسي لبوابات الدخول إلى شبكة الانترنت .

في عام 1987 تم دمج شبكتي (BITNET) و (CSNET) لتصبحا الأساس لشبكة التعليم والأبحاث.

في عام 1990 طور Tim Berners Lee في جنيف ضمن شبكة CERN : Le Ceentre Européen de Recherches Nucleaires نظام Hypertext من أجل ضمان توصيل جيد للمعلومات إلى أعضاء لجنة فيزياء الطاقة العالية العالمية ،ضمن مجموعة من القواعد التي تتحكم في الملفات المكتبية المكونة من نصوص أو صور أو أصوات أو فيديو والتي يتم تخزينها في الحواسيب المؤلفة للانترنت.

في عام 1992 تم اعتماد تشكيل لجنة الانترنت (Internet Society) وتم إعلان الشبكة العنكبوتية العالمية (www : Word wide web) بواسطة (CERN) .

في عام 1993 تم تطوير أسلوب اتصال بياني للمستفيد من www من طرف Mark Anderson من جامعة (Illinois) يعرف باسم (Mosaic For X) الفسيفساء التي أتاحت لأصحاب الحواسيب الشخصية برمجيات التصفح بكل سهولة ويسر ، منتقلين من ملف إلى آخر عبر الانترنت كما تم خلال هذه السنة تكوين لجنة inter nic من طرف (NSF) لتوفير خدمات محددة على الانترنت مثل : الفهرسة وخدمات قواعد البيانات من طرف الشركة وخدمات التسجيل من طرف شركة حلول الشبكة (NSI) وخدمات المعلومات من طرف شركة General Atomics .

في عام 1994 تم الانتقال بالانترنت من مجرد أداة وأسلوب لتشغيل الحواسيب عن بعد إلى طريق سريع يمكن من تبادل المعلومات على نطاق عالمي حيث تمت مضاعفة قوة شبكة (NSF) ، و تمت إضافة الآلاف من الحواسيب الجديدة إلى شبكة الانترنت كما قدمت شركة إمكانية الطلب من صفحة الانترنت وتم فتح أول بنك رقمي (Cyber bank) .

في عام 1995 أعلنت NSF أنه وإبتداء من 30أفريل من تلك السنة لن تسمح بالاتصال المباشر مع شبكة NSF وتعاقدت مع أربعة شركات تقدم الخدمة على أن تقوم هذه الشركات ببيع إمكانية التوصيل إلى الشركات والمؤسسات والمجموعات حيث تم تحديد ذلك بتكلفة 50دولار للمنظمات (org) واستثنى من ذلك التعليم (edu) والحكومة (gov) التي استمر دعمها من NSF .

ومنذ 1996 حتى الآن فإن غالبية الحركة على الانترنت تتم عن طريق مقدمي خدمة الانترنت المستقلة (ISP :Internet Service Providers) ، كما أن سرعة البث تضاعفت وزاد عدد الحواسيب المربوطة على نطاق عالمي ¹.

¹ المرجع نفسه ، ص. 13 .

الفرع الثالث: مميزات التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال

تميز التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال بعدة مميزات¹

⇨ السرعة: معالجة المعلومة معناها تحويلها عن طريق عمليات مختلفة (مقارنة، حساب، تحويل...) وجعلها دقيقة وصالحة للاستعمال في أغراض مختلفة. تكنولوجيا المعلومات مؤتمة (Automatisé)

هذه العمليات تؤديها بسرعة لا يمكن مقارنتها بتلك التي يقوم بها الإنسان. فالحواسيب الأكثر بساطة يمكنها أن تقوم بهذه العمليات بسرعة مليون عملية في الثانية وهذا ما سمح بتخفيض وقت المعالجة بشكل كبير جدا كما جعل من الممكن إجراء أفعال تصحيحية بشكل فوري.

⇨ تقريب المسافة: شبكات الاتصال التقليدية مثل: الهاتف، التليغراف، سمحت منذ قرن من الزمن باقتصاد معتبر في الوقت المستغرق في الاتصال عن بعد، في وقتنا الحالي، أصبح بالإمكان النقل الفوري بالأحجام الكبيرة من المعطيات بين أي نقطتين من العالم وذلك بفضل التطور المذهل الذي عرفته التكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذا التطور الذي أحدثته التكنولوجيا المعلومات في الاتصال عن بعد مس جانبي هامين وهما:

⇨ إمكانية استعمال الحواسيب عن بعد.

⇨ غنى الإشارات المنقولة: إمكانية نقل صور متحركة متلفزة وليس فقط الرموز الحرفية أو الرقمية وهذا ما يسمح بنقل إضافة إلى المعطيات. الوثائق، الصور....، مما يعني تنوع المعلومات المتبادلة.

⇨ القدرة على التخزين

التكنولوجيا المغناطيسية (أقراص مرنة ومضغوطة) تسمح بتخزين أحجام معتبرة من المعطيات (الحاسوب الأكثر صغرا يمكن أن يتوفر على أسطوانة صلبة بطاقة استيعاب تقدر بمئة مليون رمز (caractère) وأسطوانة (CD.ROM) يمكن أن تخزن 500 مليون رمز أي ما يعادل 270000 صفحة مطبوعة. هذا التطور في وسائط الالكترونية المستعملة في تخزين المعلومات صاحبه تطور في برامج تسيير المعطيات التي تسمح بإيجاد الإجابة بسرعة فائقة عندما تكون المعطيات مهيكلة في قاعدة معطيات، والتطور المتواصل في أنظمة تسيير قواعد المعطيات وفي أنظمة تسيير الوثائق الموجودة على شكل الكتروني يسمح لكل مستعمل بالوصول وبسرعة فائقة إلى كتلة كبيرة من المعلومات مهما كان مكان تخزينها.

⇨ مرونة الاستعمال

واحدة من بين المزايا الكبرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال هي إمكانية استعمالها في مجالات جد واسعة، بعض الأدوات الصناعية تم تصميمها لتنفيذ بعض المهام المحددة، وبالتالي لا يمكن تخصيصها لأي استعمال آخر، بنفس

¹ مساهل ساسية، تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الرياض، سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2003-2004، ص. 47.

الطريقة تم تصميم الحاسوب لتنفيذ بعض العمليات البسيطة على رموز تمثل المعلومة ، لكن هذا لا يعني أن الحاسوب لا يتميز بتشكيلة واسعة من الاستعمالات.

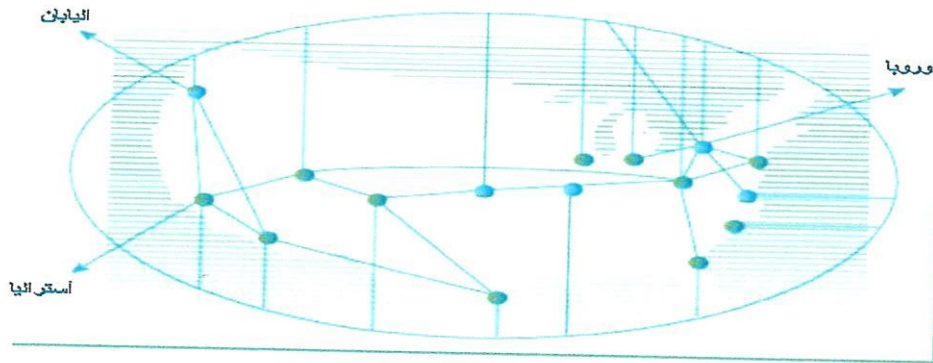
بالإضافة إلى عدة مزايا أخرى :

- ⇨ القدرة على نقل المعلومات من وسيط إلى آخر مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال .
- ⇨ القدرة على استخدام وسائل اتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال بمعنى الانتقال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة
- ⇨ الانتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة
- ⇨ الانتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الاتصال
- ⇨ الانتقال من الاعتماد على الثورة المادية إلى الاعتماد على الثورة الفكرية
- ⇨ الاهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري والسرعة في أداء الأعمال
- ⇨ التدفق السريع و الكثيف للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته
- ⇨ ظهور الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي .

فالانترنت بالمثل المجاور في نفس الطابق بالمؤسسة عن طريق الانترنت يترتب عليه نفس تكلفة الاتصال بينك وبين مؤسسة أخرى في أوروبا أو في اليابان أو في أستراليا ، وليس هناك أي تسعيرة إضافية ، والشكل التالي يبين لنا مظهر لتشبكات الاتصالات دولياً عن طريق الانترنت .

الشكل رقم 07

مظهر لتشبكات الاتصالات الإنترنت دولياً



المرجع: ابراهيم بختي ، مقرر مقياس المعلوماتية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، 2003-2004 ، ص.55.

المطلب الثالث : الشبكات المعلوماتية

الفرع الأول : تعريف الشبكة

تعرف الشبكة على أنها " مؤسستان أو أكثر تشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط اتصالات وذلك خدمة لأهداف مشتركة " ¹

ويعرف إبراهيم بختي الشبكة هي عبارة عن مجموعة من التجهيزات (أو المعدات أو الأشياء الملموسة بصورة عامة) المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال (موصلات) بحيث تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة، وتتكون الشبكة من قسمين رئيسيين : ناقل (le transporteur) ومنقول (le transporté) فالقسم الناقل ضروري ويشتمل على التجهيزات وقنوات الاتصال، أما القسم المنقول - أي من وقع عليه فعل النقل والممثل في الشيء الذي من أجله أقيمت الشبكة - وجوده ضروري لعمل الشبكة لكنه غير حتمي لإقامة وتنصيب الشبكة ².

و تعرف أيضا بأنها مكونة من حاسبين فأكثر مرتبطة مع بعضها عن طريق موصلات ناقلة قد تكون أسلاك نحاسية، ألياف ضوئية أو الكهرباء، وقد تكون موصولة لاسلكيا باستخدام الأشعة تحت الحمراء أو موجات الراديو أو عن طريق استخدام الأقمار الصناعية ³.

وتتكون شبكة المعلوماتية من أجهزة إعلام آلي مرتبطة عضويا مع بعضها البعض من روابط تجهيزات إعلام آلي كمبيوتر شخصي PC، خوادم SERVEURS صغيرة أو كبيرة، ومن برامج وتطبيقات تسمح بتبادل ونشر وتقاسم المعلومات مرتبطة بنشاطات المؤسسة .

طوبولوجيا الشبكات

طوبولوجيا الشبكة هي طريقة ربط الحاسبات ببعضها، وتوجد منها ثلاثة أنواع أساسية: نجمة star وناقل Bus وحلقة ring وطوبولوجيات التهجين Hybrid هي مزيج من هذه الأنواع الأساسية.

أ- نموذج نجمة : تتصل الأجهزة المكونة لهذه الشبكة بنقطة مركزية واحدة، و تكون هذه النقطة عادة (Hub) أو محولا (Switch موزعا) شبكيا.

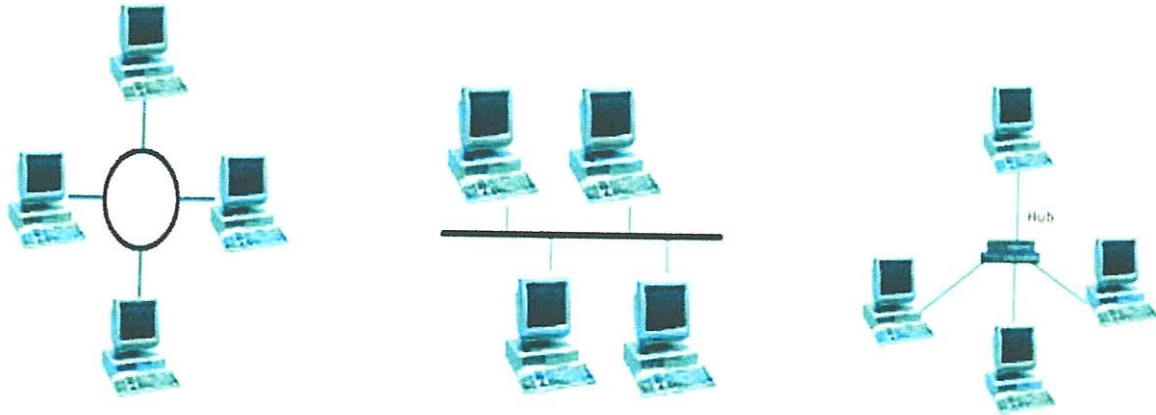
ب- نموذج خطي: يكون العمود الفقري- وسيط النقل- لهذه الهيكلية عبارة عن قطعة واحدة، تتصل به مباشرة جميع الأجهزة المكونة للشبكة.

ج- نموذج حلقي : يكون وسيط النقل في هذه الهيكلية على شكل حلقة تتكون من اتصال كل جهاز بالجهاز المجاور له ، والشكل رقم 08 يوضح لنا الشبكات المذكورة آنفا :

¹ Jean Bril Man , Les Meilleures Pratiques du management , les édition d'organisation , Paris, France, 2001 , p.412

² إبراهيم بختي ، مقرر مقياس المعلوماتية ، جامعة ورقلة ، 2003-2004 ، ص. 55 .

³ المرجع نفسه ، ص. 55 .



حلقة ring

خط bus

نجمة Star

المرجع : إبراهيم بخي ، محاضرات مقياس المعلوماتية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2003/2004 ، ص. 58 .

الفرع الثاني : شبكة الأنترنت INTERNET

مفهوم الأنترنت

لم تخرج جهود الباحثين المتواصلة في مجال الأنترنت بإيجاد صيغة مشتركة لتسمية هذه الوسيلة الجديدة ، فتعددت العبارات التي وصفت بها ، من " شبكة الشبكات " إلى " شبكة ما بعد الشبكة " ، "بيت العنكبوت العالمية " إلى " بيت العنكبوت الالكترونية " ، وكذا " الحجرة الالكترونية " و "فضاء السiber ... " وما شابهها من تسميات ، لكن المؤكد والمتفق عليه أن كلمة انترنت هي إختزال لعبارة (Inter connection of net works) أي " الربط العالمي بين شبكة الحاسوب " .

وعلى غرار تعدد تسمياتها تعددت التعاريف الخاصة بها ، فجاءت في عدة صيغ ، نذكر منها ما يلي :

" الأنترنت هي شبكة الشبكات تلك التي تربط الأشخاص والكمبيوترات في جميع أنحاء الكرة الأرضية " ¹

كما عرفت أيضا كما يلي : " الأنترنت هي إتحاد شبكات الإعلام الآلي بكل المقاسات وهي شبكة الشبكات دون نواة مركزية ، يتم الوصل بها أساسا بحاسوب فردي يربط بموزع (حاسوب مركزي لمورد خدمات الأنترنت مؤسسة ، جامعة ، إدارة) موصول بدوره بموزعات أخرى في الشبكة ، ومهما كانت علاقتها وأنواعها فان هذه الآلات تتواصل فيما بينها عن طريق بروتوكول اتصال عالمي (TCP/IP) وهي اللغة المشتركة بين الحاسوب في الأنترنت، ويدعى باللغة العربية " بروتوكول متحكم الإرسال /بروتوكول الأنترنت"

¹ بيتر دايسون ، بات كولمان ، لن غيلبرت ، الفباء الأنترنت : تعلم كيفية تخطيط وبناء انترانت فعالة ، ترجمة : مركز التعريب والترجمة ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، الطبعة الاولى ، 1998، ص. 22 .

ولا يمكن تصور الانترنت دون حواسيب أو أجهزة وصل فهاية كتقنيات هامة من الناحية الفيزيائية لعملية الربط ، ولا دون المتعاملين مع الشبكة من منتجي البرامج ، والمزودين بالمعلومات والبيانات ولا دون مستخدمي الشبكة من خواص ومؤسسات فهي بالتأكيد كل هذه العناصر مع بعضها والتي يمكن تصنيفها ضمن جزئين أساسيين :

1-المصادر وهي الملفات والوثائق وقواعد البيانات بالإضافة إلى المصادر البشرية إذ بإمكان مستخدم الانترنت مشاركة أشخاص آخرين في كثير من الاهتمامات العلمية والأدبية ، وقد يجد عندهم حلولاً وإجابات على تساؤلاته.

2-الوسائل هي الطرق والإمكانات التي تستخدم في الانترنت للحصول على خدماتها المتنوعة والوصول الى مصادر المعلومات .

عدد مستخدمي الانترنت في العالم

أفادت الإحصائية التي نشرتها مؤسسة "انترنت وورلد ستاتس" على موقعها على الانترنت أن أعداد مستخدمي الشبكة المعلوماتية، وصل إلى 1,018 مليار مستخدم من أصل 6,5 مليار نسمة هم سكان العالم. مؤسسة "انترنت وورلد ستاتس" تحسب أعداد المستخدمين حسب مناطق العالم السبع التي قسمت على النحو التالي:

إفريقيا، آسيا، أوروبا، الشرق الأوسط، أميركا الشمالية، أميركا اللاتينية (والكاربي)، وأوقيانوسيا (واستراليا). بالنسبة إلى الشرق الأوسط الذي تستثني الإحصائية منه مصر ودول المغرب العربي، فقد بلغ عدد المستخدمين 18,2 مليون، من أصل عدد السكان 190 مليوناً، أي بنسبة 9,6 من عدد السكان، و 2,8 بالمائة بالنسبة إلى مستخدمي الانترنت في العالم .

الإمارات في طليعة العرب

بالنسبة إلى الدول العربية فقد احتلت دولة الإمارات العربية المتحدة المركز الأول حيث وصل عدد المستخدمين إلى 1,385 مليون مستخدم، وما نسبته 35,8 بالمائة من عدد سكان الإمارات، و 7,6 بالمائة من عدد سكان الشرق الأوسط.

وهذه أعداد المستخدمين في بقية الدول العربية: البحرين 153 ألفاً. العراق 36 ألفاً. الأردن 600 ألفاً. الكويت 600 ألفاً. لبنان 600 ألفاً. فلسطين (الضفة الغربية) 160 ألفاً. سلطنة عمان 245 ألفاً. السعودية 2,5 مليون نسمة. قطر 165 ألفاً. سوريا 800 ألفاً. اليمن 220 ألفاً.

أميركا الشمالية في طليعة العالم

احتلت أميركا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبرمودا وجرينلاند)، أعلى نسبة لمستخدمي الانترنت في العالم بالنسبة إلى عدد السكان، حيث وصلت إلى 68,1 بالمائة، ثم أوقيانوسيا/أستراليا 52,9 بالمائة، تليها

أوروبا 35,9 بالمائة، ثم أميركا اللاتينية/الكاريبي 14,3 بالمائة، ثم آسيا 9,9 بالمائة، ثم الشرق الأوسط 9,6 بالمائة، وأخيرا إفريقيا 2,5 بالمائة¹.

الفرع الثالث : شبكة الأنترنت INTRANET

شبكة الأنترنت مجموعة من الحلول التكنولوجية التطبيقية في المؤسسة ، لديها خاصية مشتركة هي أنها مشتقة من الأنترنت ، وسنشرح بعض التعريفات لشبكة الأنترنت التي تصف هذه التكنولوجيا وطبيعة عملها .

تعريف 01 " الأنترنت شبكة داخلية LAN تربط مجموعة من العمال في المؤسسة نفسها سواء في موقع واحد أو في مواقع مختلفة ، من أجل تسهيل الاتصال والتعاون وتسيير عملهم من خلال متصفح بسيط ، الأنترنت وسيلة سهلة لتقاسم المعلومات داخل المؤسسة ، خصوصا إذا كانت الوحدات لا تتواجد في نفس الموقع ، تمنح الأنترنت واجهة ماثلة على سطح الكمبيوتر لكل مستعمل² .

تعريف 02 "الأنترنت عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة ، وتعمل الأنترنت ببروتوكولات وقواعد التي تبنى عليها الأنترنت Internet خصوصا TCP/IP ، وذلك ليتمكن الأفراد داخل المؤسسة الاتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات وذلك بطريقة أسرع وأكثر كفاءة وأقل تكلفة³ .

من التعاريف يمكن أن نستخلص أن الأنترنت ، شبكة داخلية ذات كفاءة عالية في تفعيل الاتصال ، بين أفراد المؤسسة ، وأيضا تستطيع أن تشبع بعض حاجيات المؤسسة التي تعتبر أساسية في حسن تسييرها مثل :

- ⊖ الحاجة الأولى : تقاسم وتوزيع جيد للمعلومات والاتصالات داخل النسيج التنظيمي وبشكل متساو، في نفس المستوى أو في مستويات مختلفة يسهل من أداء الأعمال وفهم جيد للمحيط.
- ⊖ الحاجة الثانية : هي تسيير المعارف ،الأنترنت وسيلة المؤسسة والتنظيم للبحث ومعرفة وإحصاء ثم ترتيب مختلف مصادر البيانات التي تشكل الذاكرة الحية للمؤسسة .
- ⊖ الحاجة الثالثة :هي الاتصال الفعال الذي يشبع الحاجة النفسية للأفراد في التواصل والتبادل .
- ⊖ هذا الأخير يعني الأفراد المتواجدين في بيئات مختلفة متقاربن أو متباعدين ، الاتصال عبر الأنترنت قد يستهدف فردا كما يمكن أن يستهدف عددا كبيرا من الأفراد.

¹www.internetworldstats.com/10/01/2010.

²Nadège GUNIA , "Enjeux et perspectives d'un Intranet en rh " ,Les notes du LIRHE, N°369, Université de Toulouse , 2002 ,recherche publiée , www.univ-tlse.fr/lirhe/.

³إبراهيم بخي ، الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق ، حالة الجزائر ، أطروحة الدكتوراه ، العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003/2002 ، ص. 22 .

Ⓒ الحاجة الرابعة : هو الإبحار أو التصفح ويعطي حاجة الفضول لدى الأفراد ، الفضول ليس سيئا عندما يتعلق البحث بمعلومة في سياق العمل وإنجاز المهمة ورفع الأداء طبعاً لا يتسنى إشباع هذه الحاجة في أي تقنية تقليدية لأن نظام الترابطات التشعبية المزودة بها معظم تكنولوجيايات الـ NTIC وتلك البرامج التفاعلية ، هو وحده الذي يتيح إمكانية القفز اللا محدود بين الروابط .
ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الأنترنت والأنترانت في الجدول التالي :

الجدول رقم 05

يوضح أهم الفروقات بين الأنترنت والأنترانت

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

المصادر : إبراهيم يحيى ، الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق ، - حالة الجزائر ، ادار و - د. الدكتوراه ، العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،

2003/2002 ، ص . 23 .

الفرع الرابع : شبكة الإكسترانت EXTRANET

تعريف 01 : تعرف على أنها نتائج " تزاوج " كل من الأنترانت والأنترنت ، فهي شبكة أنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدارات نارية التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة (أو على الأقل جزء) ، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين ، موزعين ، شركاء ، عملاء أو مراكز بحث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد¹.

تعريف 02 : "الإكسترانت هي المشاركة بين الأنترانت الخاصة بالشركة وشركائها التجاريين "² فالإكسترانت إذا وجدت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي ، أي لتوفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية عن المؤسسة من موردين ، زبائن ، وتنظيمات ، كما تصنف الإكسترانت من وجهة نظر الأعمال إلى ثلاثة تصنيفات :

¹ إبراهيم يحيى ، الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق - دراسة حالة الجزائر، المرجع نفسه ، ص.24-25 .

² محمد صالح الحناوي وآخرون ، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 204، ص. 162 .

1 - شبكات الاكسترنات للتزويد

تربط هذه الشبكات مستودعات البضائع الرئيسية مع المستودعات الفرعية بغرض سير العمل فيها آليا ، للمحافظة على قيمة ثابتة من البضائع في المستودعات الفرعية إستنادا لقاعدة نقطة الطلب للتحكم في المعروض وبالتالي تقليل احتمال رفض الطلبات بسبب عجز في المستودع.

2 - شبكات الاكسترنات للتوزيع

تمنح صلاحيات للمتعاملين مستندة إلى حجم تعاملاتهم ، وتقدم لهم خدمات الطلب الالكتروني وتسوية الحسابات مع التزويد الدائم بقوائم المنتجات الجديدة والمواصفات التقنية وما إلى ذلك من خدمات أخرى .

3 - شبكات الاكسترنات التنافسية

تمنح المؤسسات الصغيرة والكبيرة فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق الربط فيما بينها قصد تبادل المعلومات عن الأسعار والمواصفات التقنية الدقيقة للمنتجات ، مما يرفع من مستوى الخدمة ويعزز وجود المنتجات.

* العلاقة بين الأنترنت (Internet) والأنترانت (Intranet) والإكسترنات (Extranet)

تعتبر الشبكة الأنترانت هي في الواقع شبكة أنترنت خاصة بالمؤسسة ، تمكن من البغاذ إلى معلومات حول المؤسسة باستخدام الأدوات المألوفة للإنترنت مثل : متصفحات الويب ، ويقتصر الوصول إلى الأنترانت على العاملين في المؤسسة حصريا ، حيث تتم حماية هذه الشبكة بواسطة حوائط النيران (Fire -Walls) وكلمة سر . أما شبكة الاكسترنات فهي توسيع وتمديد لشبكات الأنترانت إلى أبعد من النطاق الداخلي للمؤسسة (العاملين فيها حيث تشمل خدمات هذه الشبكة كل الأطراف الموثوق بها : الموردون ، الزبائن وباقي الشركاء الآخرين من موزعين وحتى بعض المنافسين وتوفر شبكات الاكسترنات فرصا مثيرة للاتصال والتواصل مع الكبار الزبائن ذلك أن المعلومات المفصلة على مقاس الزبائن مثل أساليب الترويج الخاصة و الكتالوجات الالكترونية ، وتاريخ الطلبات يمكن توفيرها على صفحة ويب مفصلة على مقاس كل زبون على حدا وبشكل شخصي . وتتم حماية هذه الشبكة بواسطة كلمة مرور سرية . أما شبكة الشبكات والأنترانت فتوفر فرصة النفاذ الكوني للمعلومات من أي شخص وفي أي مكان وفي أي زمان كان .

إن تنامي إدراك المؤسسات لأهمية تكامل مثل هذه الشبكات وفق إستراتيجية عمل محكمة وموحدة أدى إلى العمل من أجل تعاضد الجهود لتوحيد عمل هذه الشبكات سواء ضمن المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسة وحلفائها خارج التنظيم ، فالتداخل والتضارب في عمل هذه الشبكات أصبح مكلفا للغاية من حيث الجهد والمال والنتائج ، فقد أدركت منظمات الأعمال اليوم أهمية تكامل هذه الشبكات بحيث أن العمل جاري على إزالة و إلى الأبد ظاهرة الإنفرادية في إدارتها والرقابة عليها . وأصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تستخدم شبكات الأنترنت والأنترانت والإكسترنات بأسلوب متكامل لتأدية النشاطات المتعلقة بالتجارة الالكترونية وغيرها .

الفرع الخامس: أمن الشبكات المعلوماتية

رغم ما ذكر سابقاً من فوائد الشبكات ومع الانتشار الكبير و الشديدا لها والأعداد المتزايدة لمستخدميها أصبحت مسألة الأمن المعلوماتي قضية بذاتها تشكل أحد أبرز التحديات التي يواجهها الأفراد والمنظمات على حد سواء في عصر المعلومات. لهذا حاولنا تخصيص آخر هذا المبحث للحديث عن الصراع المعلوماتي (حرب المعلومات) والذي أصبح صيغة يميز صراعات مجتمع المعلومات.

أولاً: طبيعة حرب المعلومات

تعرف على أنها « استخدام نظم المعلومات لاستغلال وتخريب وتدمير وتعطيل معلومات الخصم وعملياته المبينة على المعلومات ونظم المعلومات وشبكات الحاسب الآلي الخاصة به، وكذلك حماية ما لديه من كل ذلك من هجوم الخصم لإحراز السبق والتقدم على نظمه العسكرية والاقتصادية، وليس من الضروري أن تشب تلك الحرب بسبب عداء تقليدي، بل قد تنشأ مع منافس تجاري أو اقتصادي أو خصم ثقافي»¹. إن حرب المعلومات هي تلك التي تدور رحاها من خلال الشبكات المعلوماتية، إذ لا تعترف بالحدود والزمان ولا حتى القوانين والتشريعات إذ تقف عاجزة أمامها. هذا وتأخذ هذه الحرب ثلاث مستويات²:

➤ حرب المعلومات الشخصية: والتي يكون فيها الهجوم على خصوصية الأفراد وكذا العبث بملفاتهم والتصنت عليهم؛

➤ حرب المعلومات بين المنظمات (المؤسسات): وهي التي تدور ضمن إطار المنافسة أكثر من العداء إلا أنها ليست بالشريفة بأي معيار في كثير من الحالات؛

➤ حرب المعلومات الدولية (العالمية): التي تكون بين الدول وبعضها البعض، أو قد تشنها القوى الاقتصادية العالمية ضد بلدان بعينها، فنظام التجسس الأمريكي البريطاني في إشلون (Echelon) هو أبرز تجليات تلك الحرب، وكذلك حرب الخليج والتي كان الفصل فيها هو السيطرة والتحكم في تكنولوجيا المعلومات والمعلومة معاً. وتتمايز حرب المعلومات عن الحروب الكلاسيكية بـ:³

*قلة تكلفة الدخول فيها؛ عدم وجود حدود مادية لها، فحدود حرب المعلوماتية هي الشبكات؛ المعلومات وتشويهاها هي الأساس في الصراع المعلوماتي؛ صعوبة معرفة مصدر الهجوم، وما هي دوافعه و الأدوات المتوفرة لدى صاحبه؛ الخسائر في الحرب الكلاسيكية تكون تدميرية تشمل الجانب الاقتصادي والإنساني على حد سواء، أما حرب المعلومات فإنها تحدث خسائر مادية إقتصادية، كارثية، في حين أن الخسائر البشرية في العادة تكون غير مباشرة ومحدودة جداً.

¹ هشام سليمان، حرب المعلومات الوجه الجديد للحروب، على الخط www.islamonline.net، يوم 2009/10/16.

² المرجع نفسه .

³ P. Guichardaz, P. Lointier et P. Rosé, L'info Guerre, P, Paris, France, Dunod, 1999, P. 24.

والجدول التالي يبين مفهوم الصراع وفلسفته وأدواته مع التطور الحضاري للبشرية:

الجدول رقم 06

يوضح تطور مفهوم الصراع (الحرب)

الفترة	التنظيم تقني إجمالي	الصراع الكامن	السلح	القوة المستمدة	أهداف الصراع
قبل التاريخ (عصر حجري)	قطف الثمار	جسدياً بين القبائل	حيوان، الخشب	الخيرات الطبيعية	الأفراد
ثورة الزراعة (تحويل المعادن)	تربية الحيوانات	حرب الأقارب ضد الأسياء	رماح، سيوف	امتلاك الأراضي	الأفراد
ثورة الصناعية (الكهرباء)	المصانع	الصراع بين الجنود	مدافع، رشاشات الأسلحة النارية	امتلاك رؤوس الأموال	الأفراد
الثورة التكنولوجية (الذرة)	العمل بالسلسلة	حرب ذرية بين الدول	تبادل صواريخ، ألفام	الابتكار	آلات
الثورة المعلوماتية (الرقائق الالكترونية)	المعلوماتية الشبكات	حرب إلكترونية	إدخال الإلكترونيك في السلح (توجيه بالليزر)	امتلاك المعلومة	آلات
السير إسياس (الذكاء الاصطناعي)	الانترنت الوسائط المتعددة (ملتيميديا)	حرب المعلومات	برمجيات، فيروسات إلخ...	التحكم السيطرة في المعلومات	المعلومة

Source: P. Guichardaz, P.Lointier et P. Rosé, L'info Guerre, P, Paris, France, Dunod ,1999, p 32.

ثانياً: أدوات حرب المعلومات

➔ **فيروسات الكمبيوتر:** وهي معروفة جداً في كل بيئة مبنية على استخدام الحاسب الآلي، لذا لن يكون مستغرباً أن تستخدم لضرب وتعطيل البنية التحتية، فهي برامج تعمل على الإخلال بالنسق العام للشبكة وللفيروسات خصائص معينة تجعل منها أداة أساسية هذه الخصائص هي:¹

القدرة على الاختفاء - الانتشار - القدرة على الاختراق - التدمير .

¹ : محمد فهمي طلبه، وآخرون، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية ، مجموعة كتب دالتا، القاهرة، مصر ، ص ص. 427 - 429 .

⇨ **الديدان:** والدودة عبارة عن برنامج مستقل، يتكاثر بنسخ نفسه عن طريق الشبكة، وغالباً ما تستخدم في حروب المعلومات التي تستهدف الشبكات المالية للمؤسسة مثل: شبكات البنوك أو البورصات.

⇨ **أحصنة طروادة:** وهي عبارة عن جزء من الشفرة أو برنامج صغير مختبئ في برنامج أكبر، حيث يعمل بطريقة خفية على إطلاق فيروس أو دودة، وحصان طروادة المبرمج بمهارة لا يمكن اكتشاف وجوده، إذ دائماً يسمح أثاره التي لا تحمل صفة تخريبية فأحصنة طروادة تعمل على إضعاف بيئة الخصم، وإرسال بيانات عن الثغرات الموجودة، وكلمات المرور السرية الخاصة بكل ما هو حساس من مخزون معلومات الخصم.

⇨ **القنابل المنطقية:** وهي نوع من أحصنة طروادة، يزرعها المبرمج داخل النظام الذي يطره أو تكون برنامجاً مستقلاً، حيث يقوم البرنامج في حالة نشوب صراع بين الطرفين، بإرسال أي ملف يحتوي على عبارات معينة أو أي كلمات تكون حساسة لمنتج هذا البرنامج. كما يمكنه القيام بعملية قهينة للقرص الصلب.

⇨ **الأبواب الخفية:** وهي ثغرات تترك عمدًا من مصمم النظام، وذلك قصد التسلسل عليه عند الحاجة، تجدر الإشارة إلى أن كل البرامج والنظم التي تنتجها الولايات المتحدة الأمريكية تحتوي أبواب خفية.

⇨ **الرقائق:** حيث يعمل مصمم هذه الرقائق على إضافة وظائف معينة أثناء تصنيعها، لكنها لا تعمل في الظروف العادية، إلا أنها قد تعلن العصيان في توقيت معين، أو بالاتصال بها عن بعد.

⇨ **الماكينات والميكروبات فائقة الصغر (Nano machines):** وهي على العكس من الفيروسات التي تصيب البرمجيات ونظم المعلومات، يمكنها إصابة عتاد النظام فالـ: Nano machines عبارة عن ربوت فائقة الصغر (أصغر من صغار النمل مثلاً) فقد تنتشر في مبنى نظام معلوماتي حيث تتحشر في الردهات والمكاتب حتى تجد حاسباً آلياً وتدخل فيه من خلال الفتحات، وتقوم بإتلاف دوائره الإلكترونية.

⇨ **الاختراق المروحي الإلكتروني:** حيث يمكن عن طريق هذه الوسيلة، سد وخنق قنوات الاتصالات بحيث لا يمكن تبادل المعلومات، وقد تم تطوير هذه الخطة، بخطة أكثر فائدة، وهي استبدال المعلومات وهي في طريقها بين المرسل والمستقبل بمعلومات مضللة.

ثالثاً: مستلزمات أمن الشبكات

لقد أصبحت الشبكات اليوم تلعب دوراً مهماً وفعالاً في حياتنا اليومية، فقد جلبت فوائد عظيمة وجلييلة للبشرية بأسهل الطرق وأبسطها وأرخصها كذلك. ولكي تؤدي الشبكات المعلوماتية دورها على أحسن وجه ينبغي لها أن تستجيب للأبعاد والأهداف التالية:

* : تكنولوجيا النانو: النانو هو جزء من ألف مليون (10⁻⁹)، وتعني تكنولوجيا التصغير. تستخدم في خدش الرقائق السيلكون لصنع الدوائر الكهربائية.

1. **التواجد:** ويقصد به قدرة على توفير الموارد الضرورية لتشغيل الشبكة ووضعها على ذمة المستفيد على جميع المستويات ولذا يجب الحرص على توفير المعلومات، وعدم تشويهها أو حذفها، وكذا تشغيل الأجهزة وعدم تعطيلها.

2. **سلامة وسرية المعلومات:** وهذا بالحرص على حماية عمليتي تخزين المعلومات، ونقلها عبر الشبكة ويتمثل ذلك في ضمان عدم تغير المعلومات المخزنة في أجهزة الحواسيب أو المنقولة عبر الشبكة إلا من قبل الأطراف المرخص لهم.

3. **التحقق من الهوية:** بالتأكد من هوية الأطراف المعنية بعملية التبادل، إذا يجب على كل طرف معرفة هوية الطرف الآخر لتفادي عملية الخداع، وتتوفر عدة طرق للتأكد من هوية الأطراف المتصلة بالشبكة على غرار كلمة العبور والإمضاء الإلكتروني ... وغيرها.

4. **الإثبات:** تتمثل في توفير آلية تثبت عملية تبادل المعلومات عبر الشبكة، ولا تدع مجالاً للمرسل أن ينكر عملية الإرسال وللمستقبل أن ينكر عملية الاستقبال.

المبحث الثالث: التحولات التي أحدثتها الـ NTIC على الوظائف وطبيعة العمل في المؤسسات

المطلب الأول: التغيرات على الوظائف

في هذا العنصر سنتناول التغيرات التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف المؤسسة

الفرع الأول : إدارة المبيعات والتسويق

إن توفر تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، مكنت العاملين من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب ، ذلك أن إتخاذ القرارات بشأن عقد الصفقات ، وإبرام العقود بالسرعة المطلوبة ، لم يعد ممكنا إلا مع ظهور هذه التكنولوجيات ، حيث تتوفر لدى العاملين المباشرين في السوق قواعد معطيات يستخرجونها من نظم المؤسسة بفضل شبكة الأنترنت والأترانت ، ومعلومات خاصة بالعملاء بفضل شبكة الاكسترنات ، أو أسعار المنتجات المعروضة ، وكذا المعلومات الخاصة بالمستهلكين ، وهذه التوجهات هي تطبيق لمفاهيم الإدارة الحديثة التي تقضي بتمكين العاملين من تحقيق أهداف المؤسسة ، فالفرد الأقرب لتحقيقها هو الأجدد باتخاذ القرار المناسب ، كما يؤكده علي ذلك بيتر دراكر ¹. PETER DRUCKER

وأخذت الأشكال الجديدة في العلاقات بين التنظيمات ، تتأثر بشكل واضح بالتطور السريع لاستقلالية التبادلات خاصة تلك المتعلقة منها بالخدمات المقدمة عن بعد والتي تسمى التجارة الالكترونية ، وتستخدم المؤسسات لتلبية حاجاتها من التبادل الهائل جدا للمعلومات وبانظام ، تقنيات تسمى " التبادل الالكتروني للمعطيات " أو " Electronic Data Interchange ". النظام المذكور يتطلب ما يلي : ²

↔ عتاد EDI : عتاد إعلام ألي ، شبكات اتصال ، برامج تسيير الرسائل الالكترونية .

↔ حلول تنظيمية مناسبة : ترميز المعلومات المتبادلة ، تنظيم العلاقات بين الشركاء .

يتلاءم التبادل الالكتروني للمعلومات المنظم مع الانشغالات المؤسسات اليوم ، وضرورة تسهيل وتسريع العمليات ، حيث يسمح للمؤسسة بإخراج بعض الوظائف ، والقضاء على المناصب المكلفة وغير الجدية . تقوم شركة فورد لسيارات مثلا باعتماد نظام EDI من أجل تسيير كل تموينها من المواد الأولية الكترونيا ، حيث تقوم بإطلاع مورديها بخطة الإنتاج ، وعليهم مسؤولية ضمان التموين في الوقت وبالبحجم المناسبين . وهكذا يوفر النظام تسيير الطلبات وتسويتها المالية بانتظام

¹Patrick Bouvard , Patrick storhaye, Le Knowledge Management , Ed EMS, Colombelles , France , 2002 , p. 13.

²yves- frederic LIVIAN , Organisation théories et pratiques , Ed Dunod, paris , 3^e édition , 2005 .p. 225.

لا تقتصر التجارة الالكترونية على هذا الشكل المعروف فقط بين المؤسسات B2B ، بل هناك أشكال أخرى بين المؤسسات والمستهلكين مباشرة B2C ، وهذا من خلال شبكة الانترنت .

وتتعدى هذه التطبيقات إلى تسيير علاقات الزبائن ، فيلقي الزبون عبر شبكة الويب العالمية بطلباته في نظام معلومات المؤسسة ، والكترونيا وتلقائيا تتم تلبية طلباته (إنتاجها ، فوترتها ، تسليمها....).

الفرع الثاني : إدارة الإنتاج

التغيرات التي أدخلتها الـ NTIC على الإنتاج وإدارة وعمالا تغييرات كثيرة أهمها :

- ساعدت على تطوير إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management مفهوم يعالج عمليات خلق القيمة ابتداء من المواد الأولية وحتى التسليم النهائي للمنتج ، العمليات تشمل التدفقات الفيزيائية ، المعلوماتية والمالية .

- القدرة على التخزين ، المعالجة السريعة ، واجهات برامج أكثر حيوية وأكثر تفاعلية ، تساعد على ربط هذه التدفقات ببعضها مع تدخل بسيط للأفراد في العمليات .

تعتمد بعض صناعات السيارات اليوم مثلا فلسفة التسيير "الإنتاج في الوقت المحدد" أو "J.A.T" " يتطلب التحكم في هذه الفلسفة والطريقة تسييرا دقيقا لتدفق المعلومات وكذلك تدفق المواد والمنتجات ، تعتمد المؤسسات على نقل المعلومات والتدفقات بواسطة أجهزة موصولة بقواعد معطيات ونظم تحكم .

ترجم المعلومة المعالجة من خلال تشغيل إنطلاق الإنتاج ، كما تسهل نظم المعلومات المزودة بالـ NTIC إدارة الإنتاج على تبني نظم مساعدة خبيرة تسمى الـ GPAO أو إدارة الإنتاج بواسطة الكمبيوتر .

الفرع الثالث : الوظيفة المالية

ظهر تأثير الـ NTIC على وظيفة المالية في الأوجه التالية.¹

- متابعة الوقت الحقيقي ، لكل تطورات الأسواق المالية من خلال الشبكات وشبكة الانترنت خصوصا ، مما يعظم استخدامات وموارد المؤسسة المالية .
- المباحث التي تجري بين البنكين وفي الوقت الحقيقي تسمح بإدارة مثلى للوظيفة المالية .
- وفرت وسائل حوار بين مختلف أقسام الوظيفة مما أتاح إثراء اجتماعي وتنظيمي ووظيفي للعاملين .
- التقليل من استعمال الورق والوثائق ، الاستخدام الموحد للوسائل وسهولة الدخول لقواعد المعطيات .

¹Pierre BOULOC ,Op,Cit.p.135.

الفرع الرابع: وظيفة الموارد البشرية

صرح مدير الموارد البشرية في شركة كوداك إحدى الشركات الرائدة في صناعة الصورة العادية والرقمية في إشارة إلى أهمية الـ NTIC:

[يشكل عام لاحظ سهولة في تسيير المؤسسة ، اتصال جيد، إمكانية العثور والبحث عن المعلومة الملائمة داخليا وخارجيا ، وأخيرا إن تقاسم المعلومة أصبح حقيقة ¹].

التصريح يعكس أهمية الاستثمار في مشاريع الكترونية الموارد البشرية ، ثم تأتي أولوية الحركية والتوظيف الالكتروني **e-recrutement** ، وتسيير الوقت ثم أخيرا تسيير الكفاءات والتكوين . أما العوائد الملاحظة فهي في المجمل عوائد نوعية .

سوف نتطرق الى آثار الـ NTIC على إدارة الموارد البشرية بشكل مفصل في الفصل الثالث .

المطلب الثاني: تأثير الـ NTIC على طبيعة العمل في المؤسسة

في هذا العنصر نحاول أن نتعرف عن تأثير الـ NTIC على جملة من محددات بيئة العمل في المؤسسات ، أول هذه المحددات هي إدارة المؤسسة والنشاط الإداري نفسه ، ثم تطور العمل من العمل في المكاتب إلى الفضاءات الافتراضية ووجود المؤسسة الافتراضية . في كل هذه التأثيرات سنكتشف أن الاتصال بواسطة الـ NTIC هو المحدد الرئيسي في تنامي أشكال العمل الجديد

الفرع الأول : الإدارة الالكترونية أو الرقمية

تعرف الإدارة الرقمية **Digital Management** أو الإدارة الالكترونية على أنها نتاج اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الجديد . يلخص **Bill Gates** مايكروسوفت أهم معامل هذه الإدارة في :

[نتعامل مع الومضات الرقمية و الفضاءات الافتراضية لإدارة شؤون شركتنا دون أن يكون لكثير منا مكان ملموس نجلس بين جدرانها، فإدارتنا الرقمية تعتمد على التزامنا بالتكنولوجيا والمعرفة ، وولاء العاملين لدينا مكرس لاقتصاد المعرفة الذي مكننا من تحقيق أكبر الانجازات التي نتفاخر بها ²].

الإدارة الالكترونية هي أسلوب الإبداع والابتكار في تسيير المؤسسات اليوم ، فالفلسفة الجديدة التي تترعرع فيها ، هي إنتفاء الإحساس بالمكان والزمان .

¹. Ibid.p.140 .

² بشير عباس العلاق ، الإدارة الرقمية : المجالات والتطبيقات ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، أبوظبي ، 2005 ، ص .09.

الواقع أن الأعمال الالكترونية، برمجتها تستدعي الإدارة الالكترونية لتتولى تسيير مهامها، وصولاً إلى الأهداف المنشودة، إن نماذج الإدارة التقليدية لم تعد تلبي هذه الحاجيات المتنامية .

من المفيد أن نحاول معرفة طبيعة وفلسفة الإدارة الرقمية في المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية، ومن خلال معرفة طبيعتها نتعرف على طبيعة العمل الذي ينبثق عن هذا الأسلوب من الإدارة .

الفرع الثاني: الإدارة الرقمية في المؤسسات الربحية

إن فلسفة الإدارة الرقمية أو الالكترونية غير مبنية على ما أتاحتها الـ NTIC فقط ، بل تعتبر هذه الأخيرة إحدى وسائلها لتحقيق أهدافها ، هناك مضامين ومدخلات أخرى تصنع الفارق بينها وبين الإدارات التقليدية ، وفي ما يلي بعض الخطوط العريضة لهذه الفلسفة :¹

✓ لا يغني التفوق في اقتناء واستخدام التكنولوجيات بتاتا ، عن تبني استراتيجية واضحة الأهداف .

✓ تقنيات الانترنت لا تعني كل تكنولوجيا الـ NTIC ، بل منظومة الـ NTIC ككل لأنها هي التي تسمح بالمرونة العالية لدعم النشاطات وتعزيز سلسلة القيمة .

✓ التخصص في رعاية رغبات الزبائن .

❖ امتلاك الإستراتيجية هو مسألة نظام وانضباط .

في الحقيقة الإدارة الالكترونية لا تسعى إلى تحقيق نتائج كبيرة وانية ، لأن هذا يتنافى مع ضرورة رسم إستراتيجية واضحة كما ذكرنا . يذكر Michael Porter : (أهم أسس الأعمال والإستراتيجية بشكل عام هي تركيبة النشاط التي تحدد الربحية للمنافس ، والميزة التنافسية المستدامة التي تسمح للشركة بالأداء المتفوق) . هذان العاملان أساسيان لكل نموذج أعمال سواء كان تقليدياً أو إلكترونياً .

نجحت شركات كثيرة في استخدام الانترنت كوسيط ووسيلة عمل جديدة في عالم الاقتصاد المبني على المعرفة . شركة رائدة مثل Amazone المتخصصة لبيع الكتب عبر الانترنت ، حيث أن كل أعمالها في الإدارة قائمة على البرمجيات .

الفرع الثالث : الإدارة الالكترونية في المؤسسات غير الربحية

لا تقتصر الإدارة الالكترونية تطبيقاً على المؤسسات الربحية ، بل أصبحت من أدوات المؤسسات غير الربحية ، مثل الإدارات العمومية والمنظمات الإنسانية ، تستخدم هذه الأخيرة شبكات الانترنت والانترانيت والاكسترايت . أغلب المنظمات الإنسانية التابعة للأمم المتحدة تستخدم الـ NTIC لتقديم خدماتها ، في

¹ المرجع نفسه ، ص . 30 .

مقابل أقل تكاليف وفعالية عالية . من بين الأمثلة المشاريع الافتراضية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي الذي قفز من 9 مشاريع سنة 1990، إلى 320 مشروعا عام 2003 بفضل الاستخدام الأمثل للـ NTIC .

على صعيد آخر ، تسعى دول كثيرة في العالم إلى تحقيق مشروع الحكومة الالكترونية ، وذلك لتقديم خدمات ذات جودة وبسرعة فائقة لمواطنيها ، ومع إزدياد وعي الأفراد بقوة الـ NTIC في إنجاز أعمالهم ، لم يعد هناك مبرر لأي حكومة أن تبقى تعمل بطرق بيروقراطية متخلفة تستهلك الوقت والورق والصحة .

دول كثيرة في العالم تعتمد الحكومة الالكترونية وترفع شعار "المواطن زبون الحكومة" مثل حكومة دبي او حكومة قطر التي استطاعت بنجاح كبير تسيير بعض جوانب العاب الدوحة الأسبوعية 15الكترونيا .

استطاعت النظم الرقمية في الولايات المتحدة الأمريكية تخفيض الإنفاق الحكومي المعتمد على استخدام الورق من 30% إلى 10% في مجالات برامج الرعاية الاجتماعية والإسكان الاجتماعي¹.

واستطاعت أستراليا بفضل تطبيق برامج الالكترونية في مجال التوظيف الحكومي، من تطبيق عدالة وسرعة فائقتين في توظيف في كامل ولاياتها ، رغم كبر مساحتها بفضل استخدام شبكة الانترنت وتكنولوجيا الـ NTIC داخل إدارتها وولاياتها².

أتاحت الحكومة الالكترونية خدمات جديدة لأطراف عديدة ، حكومية ومؤسسات وأفراد ، ودخلت مصطلحات جديدة حيز التداول مثل G2G . G2C . G2B * إلى واقع العمل الإداري الحكومي بصفة واسعة في العديد من الدول. لقد تغير العمل من الطرق التقليدية البيروقراطية إلى طرق جديدة مبنية على الشفافية والوضوح والسرعة .

لقد أشار البحث إلى تغير طرق العمل والاتصال مع الإدارة الالكترونية ، حيث لم يعد الحضور الفيزيائي ضروريا لانجاز المهام والعمل وقضاء المصالح ، بل حضور الطرق والبرامج والوسائل الالكترونية لانجاز كل هذا بسرعة ، بدقة، بدون توتر وبدون ورق وتكاليف إضافية ، في النقاط التالية سنسلط الضوء على العمل في ظل هذه الإدارة الالكترونية .

المطلب الثالث : العمل في ظل الإدارة الالكترونية

أهم معالم هذا العمل هي استخدام الـ NTIC كمنظومة متكاملة لانجاز المهام ، واستخدام تقنياتها كوسيلة اتصال لتعزيز الترابطية ، والانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي ، وظهور الأداء الجماعي على حساب

¹ عبد الرحمن توفيق ، الإدارة الالكترونية ، إصدارات خبراء بميك، القاهرة ، الطبعة الثانية ، 2005، ص. 152 .

² المرجع نفسه ، ص. 149 .

* G2B, G2C, G2G تعني على الترتيب : من الحكومة إلى الحكومة ، من الحكومة إلى المواطن ، من الحكومة إلى المؤسسات .

الأداء الفردي . إضافة أيضا أن ضرورات العمل نفسها تستوجب اتصالا فعالا ووسائل متفوقة في التواصل لا تتيحها سوى تقنيات الـ NTIC .

الفرع الأول : العمل عن بعد أو Télétravail

قبل عشرينيتين تقريبا ، كان العمل عن بعد عملا يروج له من خلال وسائل الإعلام على أنه الحل لكل مشاكل قهينة الإقليم ، مكافحة البطالة ، التعليم عن بعد ومحو الأمية ، أما الآن فهو يعكس شكلا جديدا من أشكال التنظيم تقتضيها ضرورة الإدارة الرقمية المنبثقة من الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة ، وللعمل عن بعد عدة أشكال هي :¹

❖ **العمل الجزئي عن بعد** : وأمثلة هذا العمل المثلين التجاريين الذين يصحبون معهم حواسيبهم المحمولة ، وهواتفهم النقالة ، في هذه الحالة يصبح الاتصال في أعلى درجاته ، فيشجع هذا الوضع على تنامي الاستقلالية لدى الفرد ويمكنه إتخاذ قرارات مناسبة من خلال موقعه دون الرجوع إلى المقر .

❖ **العمل الإلكتروني الفردي من البيت** : ويعني مجموعة من العمال (أجراء أو غير أجراء) ليس لديهم مقر معين ، يمارسون نشاطا مثل الجرد أو أمانة السر في الوقت القانوني أو العمل جزئيا . الآن هذا العمل يحتاج إلى بعض الترتيبات التنظيمية :

✓ التجهيزات محدودة (جهاز كمبيوتر ، هاتف نقال) .

✓ يقوم العامل بنفسه بتسيير وتيرة عمله (ميزة أساسية) .

✓ يجب أن تكون الأهداف المرغوبة والآجال والمعايير المطلوبة واضحة .

✓ نظام رقابة النتائج يجب أن ينجز وفق اتفاق مشترك ، والبرمجيات يمكنها القيام بذلك .

✓ عدم انقطاع العامل عن الاجتماعات والتكوين .

من خلال الترتيبات المذكورة يمكن أن نستنتج أن العمل غير محصور بفضاء مكاني أو فضاء زمني معين ، ولكن اندماج جزئي ، استقلالية في وتيرة العمل وتنظيم منصب العمل مع رقابة غير مباشرة .

الفرع الثاني : العمل الجماعي التعاوني Le travail collaboratif

من بين الأشكال الأخرى للعمل التي أسهمت الـ NTIC في إنتشارها هي العمل الجماعي التعاوني المستند على تكنولوجيا الشبكات، بفضل هذه الأخيرة أصبح الأفراد اليوم يعملون مع بعضهم سواء في مكان أو زمن واحد أو في أوقات وأمكنة مختلفة .

¹yves- Frédéric LIVIAN,OP.Cit,p.221.

يمكن الحديث عن العمل التعاوني Groupware على أنه شكل جديد من استخدامات التكنولوجيا في تسهيل الكثير من المهام ، وفي المقابل لا يخلو من العيوب .

وهذه بعض مزاياه :

✓ الاستقلالية.

✓ تعديل النظم الفردية المشبعة بالقيم الاجتماعية وفق قيود تكنولوجية

✓ تغيير مستويات التعلم.

✓ دمج أكبر للوظائف والمصالح.

✓ تقاسم الخبرات والمعارف .

✓ تعزيز روح الانتماء عند الأفراد .

وهذه بعض مساوئه :

✓ قد يكون مصدرا لظهور مجموعات ضاغطة .

✓ تغيير موقع العمل والمهام في نفس المؤسسة .(تحمل بعض الأفراد أعباء إضافية للعمل) .

✓ محدودية الاتصال المباشر وتفكك الروابط الإنسانية للتنظيم (الأبعاد الاجتماعية ، الثقافية وال نفسية في

العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة لا يمكن لأي تكنولوجيا مهما بلغت شدة محاكاتها للفعل الإنساني من

تعويضها ، وعلى المسيرين اخذ هذه الاحتياطات مأخذ الحكمة) .

✓ حجم المعلومات الفائض يحدث ارتباكاً في فعالية العمل . (تصنيف ، تخزين ، تذكر واسترجاع

المعلومات المطلوبة عملية مكلفة) .

الفرع الثالث: خصائص العمل في ظل تكنولوجيات الـ NTIC

هذا العنصر يعتبر ملخص معظم أنماط وطبيعة العمل التي استطاعت الـ NTIC أن تسهل قيامها وتطورها ،

فضلا على واقع الأعمال الالكترونية أو الرقمية التي دفعت بالعمل إلى هذه الممارسات .

تظهر جملة هذه التغيرات في العمل إجمالاً في :

✓ الموقع لم يعد له أهمية

✓ العمل في غالبه عمل بالإشارات(ومضات الكترونية) .

✓ النشاط أو العمل لا يتم بالورق

أما تطورات العمل تفصيلاً على مجتمع المعلوماتية فهي :

✓ العمل أكثر تفاعلية (تفاعلية العامل مع الآلة) .

✓ يستلزم العمل توافر المعطيات .

✓ يستلزم العمل تسيير دقيق للوقت .

✓ يتطلب العمل في الشبكات العمل على أنظمة متاحة بقوة (البرامج ، الأنظمة الخبيرة ، الأدلة) .

الفرع الرابع : تجارب الإدارة الالكترونية في بعض الدول العربية والعالم
توجد تجارب رائدة وناجحة في تطبيق المشروعات الإدارية الالكترونية ، وإذا كان من المستحيل ودراسة و شرح هذه التجارب بصورة مفصلة فإن من المفيد حقا تقديم عرض موجز لإبراز ملامحها ، وسوف نتناول بعض تجارب الإدارة الالكترونية الحكومية في بعض الدول العالمية .¹

1/ تجربة الإدارة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية

إن تجربة الولايات المتحدة في مجال حوسبة المهام قديمة جدا منذ إختراع الحاسوب في هذا البلد حيث أتت بحوسبة النشاطات البسيطة إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه في إقامة إدارات الكترونية موحدة متكاملة لإدارة الدولة الأمريكية بحيث جعلت الخدمة متوفرة للمواطن الأمريكي وإلى الإدارات الحكومية فيما بينها وإلى القطاع الخاص على مدار الساعة وفي متناول اليد من خلال الانترنت والمراكز والأكشاك الخاصة لهذه الإدارات حيث تسعى إلى تحقيق الآتي :

- 1- تقديم الخدمات مباشرة للمواطن .
- 2- الابتعاد عن الإجراءات المعقدة .
- 3- اعتماد اللامركزية في انجاز المعاملات.
- 4- تقليل كلف العمل التقليدي باستخدام الإدارات الالكترونية.

2/ تجربة الإدارة الالكترونية الألمانية

نجحت الحكومة الألمانية في إعداد تكامل مميز للإدارات الالكترونية فيما يخص تقديم الخدمات المختلفة للمواطن وأرى القطاع الحكومي وخصا نظرا لكثرة الدراسات التطويرية المختلفة التي سبق إقامة هذه الإدارات والتي اعتمدت على التكنولوجيا الحديثة وتميزت هذه التجربة بتوفير ما يمكن توفيره للمواطن من خدمات تتسم بالسهولة والإنجاز والتعامل معها حيث توفر الدولة العديد من الأدلة والإرشادات والتوعية للمواطن عن كيفية استخدام الخدمات الالكترونية

3/ تجارب الإدارة الإلكترونية الحكومية في بعض الدول العربية²

1-3 تجربة الإمارات المتحدة

يعتبر مشروع الحكومة الإلكترونية في دولة الإمارات العربية المتحدة مشروعا رائدا ومتقدما وخاصة في إمارة دبي حيث تسعى هذه الدولة إلى جعل مهام إدارتها المختلفة محوسبة ، وموصولا إلى تطبيق شامل للإدارة

¹ الدكتور محمد سمير احمد ، المرجع السابق ، ص 301 - 303.

² نفس المرجع السابق ، ص. 304.

الإلكترونية الحكومية وأن حكومة دبي الإلكترونية تعمل على التعاون مع الحكومات المحلية لنقل الخبرات التي اكتسبتها دبي في هذا المجال وتجاوز السليبات والمشاكل ولاشك أن التواصل مهم جداً وهناك اتصالات مع رأس الخيمة وأبوظبي وعمان والعين لتكون هناك تكامل في تقديم الخدمات .

ومن المتوقع أن تنتهي دولة الإمارات من مشروع إنجاز الحكومة الإلكترونية بحلول عام 2010 في إطار المبادلات التي تطلقها الإمارات سواء على المستوى الاتحادي أو على مستوى كل إمارة وأن الخطوات الناجحة التي تخطوها اللجنة لإنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية تعكس التزامها والتزام الجهات المسؤولة الأخرى لتنفيذ المشروع الرائد طبقاً للخطة المعتمدة .

وأن شعار الحكومة الإلكترونية يعكس الرؤية الاستراتيجية والمهوية المميزة على صعيد تنظيم وتسهيل سير الاجراءات والمعلومات وأما مشروع البوابة الإلكترونية الذي بدأ بتطبيقه فسوف يمثل نبضة متكاملة تتيح للعملاء إجراء معاملاتهم مع الحكومة عبر شبكة الإنترنت من دون حاجة لزيارة دواوين والوزارات للاستفسار أو إنجاز المعلومات.

إن الربط الإلكتروني بين الإمارات السبع التي تشكل الحكومة الاتحادية للدولة من شأنها أن يسهل وينظم تبادل المعلومات بين الإمارات والجهات الإقتصادية عبر التقنيات المتطورة التي يتم تطبيقها في مجال المشاريع التابعة للحكومة الإلكترونية

- إن المرحلة الأولى من مشروع الحكومة الإلكترونية تشمل توفير المعلومات عبر البوابة الإلكترونية في حين سيتم تحويل الخدمات الحكومية إلى المجال الإلكتروني في المرحلة الثانية .

- الإمارات الآن تنفذ مشروع الوفد الإلكتروني والذي يمكن الوافدين الفـاطنيين في الدولة من الحصول على ميزات وخدمات كثيرة عن طريق استخدام هذا النظام كالحصول على تأشيرات الإقامة ، بطاقات العمل والبطاقات الصحية وغيرها من الخدمات ذات الصلة عن طريق الانترنت

- ومن خلال هذا المشروع تم ربط جميع الدوائر الحكومية الاتحادية للعمل معا من المناطق النافذة الواحدة حيث سيتمكن الوافد من خلال تلك النافذة من تخليص جميع معلوماته وأوراقه التي تحتاج إلى موافقة عدد من الوزارات والدوائر كوزارات العمل والشؤون الإجتماعية و وزارة الصحة ووزارة الداخلية .

- كما سيوفر العناء والوقت على كل الطرفين سواء الوزارات أو الدوائر الحكومية أو صاحب المعلومات من الوافدين في الدولة من خلال تقليص مدة الإنتظار وتوفير نظام بيانات مركزي للحكومة الاتحادية .

- وقال نائب رئيس شركة أوراكل لمنطقة الشرق الاوسط وإفريقيا إن الشركة تتعاون تعاوناً وثيقاً مع غالبية الحكومات العربية لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية وضرب مثال بدولة الإمارات وخاصة إمارتي أبوظبي ودبي اللتين قطعتا شوطاً طويلاً في تنفيذ هذا البرنامج حيث تقدم الشركة تقنيات قواعد البيانات وكافة الحلول الأخرى في هذا المجال .

- ... ويعتبر موقع دبي الإلكتروني www.dubai.ae موقع موحد يساهم في التخفيف من الإجراءات البيروقراطية والروتينية وتوفير إمكانية الوصول إلى كافة الخدمات الحكومية بأسهل الطرق الممكنة بالإضافة إلى ذلك تسعى مبادرة الحكومة الإلكترونية إلى تحسين وتعزيز الإجراءات الحكومية من خلال الاستفادة المثلى من التكنولوجيا .

3-2 تجربة السعودية للحكومة الإلكترونية

إن ما يميز الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية وجود بعض الأنظمة الحديثة منها نظام التصديق والتوثيق الإلكتروني الذي يعتبر مهماً لأمن معلومات الحكومة الإلكترونية والتي تعتبر الحجز الأساسي للحكومات الإلكترونية. هناك عقد وقع في 2003 م بين الحكومة وبين مجلس الغرف التجارية الصناعية والذي يقدم خدمة التصديق والتوثيق للمتسبين عن بعد دون الحاجة للذهاب لمكاتب الغرف وقد تم تجهيز النظام وجميع مايلزم لإطلاق النظام لـ 20 غرفة تجارية والذي سيخدم أكثر من 08 ملايين مواطن ومقيم وبإمكان زيارة الموقع الخاص لهذا المشروع على العنوان www.tasdeeg.org.sa ...

3-3 تجربة الكويت للحكومة الإلكترونية¹

...أكد الأمين العام للمجلس الأعلى للتعليم في الكويت عن جاهزية وزارة التربية لتطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية كما أكد نائب مدير الجامعة للخدمات الأكاديمية المساندة ومدير مركز نظام المعلومات في الكويت الدكتور زياد نجم على أهمية البوابة الإلكترونية لجامعة الكويت بينما أكد نائب المدير العام للمعلومات معهد الكويت للأبحاث العلمية فريال الفريح على الفرص والتحديات في تنفيذ مشروع المعهد الإلكتروني الذي أكدت فيه أن معهد الكويت للأبحاث العلمية يواجه بعض العقبات لأسباب قد تكون النقص في تقنيات تنمية الموارد البشرية وسوء المعهد - حسب قوله أكثر إصراراً على حل جميع المشكلات من خلال الجهود المنسقة .

3-4 تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر²

رغم ما تبذله الجزائر من جهود حول مشروع الإدارة الإلكترونية ، إلا أنها مازالت في الخطوات الأولى في بناء الإدارة الإلكترونية. هناك العديد من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجامعات ، تقوم بعرض خدماتها وأن هناك إهتمام من قبل الإدارات العليا في حوسبة مهام الكثير من الإدارات الحكومية بغاية القضاء على الروتين وتبسيط الاجراءات للمواطنين .

¹ نفس المرجع السابق ،ص 307- 308 .

² نفس المرجع السابق ،ص 310 .

خلاصة الفصل

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

فالمستوى الأعلى للقوة والسلطة هو المعرفة التي تتمثل في العقل والتفكير والمعلومات التي تسمح بتحقيق الاهداف المرجوة، والتي من خلالها يمكن بلوغ الأهداف المسطرة وبأقل التكاليف، بالإضافة إلى أن هذا المورد لا يمكن تقليده أو الحصول عليه كبقية الموارد الأخرى، وعليه يعتبر مورد إستراتيجي تسعى لإملاكه جميع المؤسسات التي تسعى للتفوق والنجاح.

ولعل إمتلاك تكنولوجيا المعلومات والإتصال أولا والتحكم فيها ثانيا هي الخطوة الأولى ومعرفة كل ما هو جديد لأن أهم ميزة تميز هذا الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة هي الإهتلاك السريع والغير مسبوق لكل ما هو جديد.

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدة مميزات أهمها:

- القدرة على نقل المعلومة من وسط لأخر مع إمكانية التحكم في نظام الإتصال.
- القدرة على إستخدام وسائل إتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال.
- الإنتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الإتصال.
- الإنتقال من الإعتماد على الثورة المادية إلى الإعتماد على الثورة الفكرية.
- الإهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري والسرعة في أداء الأعمال.
- التدفق السريع للمعلومات مما يسمح للفرد بتتبع قدراته.

وعلى العموم يجب الإهتمام بالعنصر البشري، لأن هذا الأخير هو أساس وغاية أي عملية، وما تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا وسيلة للوصول إلى هذه الغاية وبدون تحديد الأهداف لا يمكن الوصول، وبالتالي لا طائل من الركوض وراء جلب التكنولوجيا المتطورة في هذا المجال إذا لم يكن هناك توافق بينها وبين الموارد البشرية التي تقوم بالإستفادة منها والإفادة.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

تمهيد

لقد قمنا في الفصل الأول بالتطرق إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ووجدنا أنها أحدثت ثورة جديدة غيرت المفاهيم وجعلت لنفسها المكان الإستراتيجي داخل المؤسسة، وذلك من خلال التأثير على جميع وظائفها بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تضاربت وجهات النظر والآراء حول تعريفها.

إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط معتاد روتيني (حفظ الملفات، سجل العاملين، وغيرها) أما فيما يمكن لنا هنا التمييز بين وجهة النظر التقليدية والحديثة، فأصحاب وجهة النظر الحديثة يروا أن هذه الإدارة تعتبر من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة، بل وترقى لأن تكون محور هذه الوظائف.

ومن المتعارف عليه أن الإنسان هو أساس وغاية هذا الوجود، واليد العاملة في المؤسسة هي المحرك لدواليها، فإذا كانت هذه الأخيرة ثابتة وجامدة، فبمجرد إضافة العنصر البشري يثبت فيها النشاط والتطور، وإذا كانت المؤسسة تمتلك قدرات وطاقات بشرية متميزة فسوف تحقق السبق والميزة التنافسية، وخاصة ونحن أمام تحديات جديدة لعل أشهرها الخصوصية، العولمة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة ثم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعليه سنتناول في هذا الفصل مايلي:

- مدخل لإدارة الموارد البشرية .
- وظائف_____فها.
- التحديات التي تواجه_____ها.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول النامية والمتقدمة على حد سواء في الوقت الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ولا تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل... إلخ، بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالقوى العاملة لعدة أسباب أهمها:

⊖ الإحساس بانخفاض الإنتاجية

⊖ عدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات

⊖ انتشار ظاهرة البطالة

⊖ الرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الموارد البشرية ومختلف التعاريف التي أعطيت لإدارة الموارد البشرية، ثم بعد ذلك إلى الأهداف المتوخاة من وراء هذا الجهاز الإداري وأهميته .

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات¹ ، تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي التالية :

1. الموارد الإحترافية

2. الموارد القيادية

3. الموارد الإشرافية

4. باقي الموارد المشاركة

5. الاتحادات العمالية

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف والتي نوردتها على النحو التالي " تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت ، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية"² ، وكذلك في "معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الإستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها ، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال ،

¹حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 ، ص.17 .

²حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص.03.

أما في معناها الضيق فهي قتم بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة".¹

وتعرف كذلك "بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل، تنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريس والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".²

كما يرى أصحاب النظرة التقليدية إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وإنصرافهم وإجازاتهم، مما إنعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.³

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة يرون أن إدارة الموارد البشرية" تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة".⁴

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تقتصر باستخدام موارد وثقوى بشرية ملائمة، وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجهم في المؤسسة.

1 صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004، ص.12 .

2 صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص. 16 .

3 نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2000، ص. 43 .

4 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. 19 .

وعليه فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد التقليدية كما يظهر في الجدول رقم 07 التالي:

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
إهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام	تتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات
ركزت على الجوانب المادية في العمل ، واهتمت بقضايا الأجور، الحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل	تتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات
إتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية	التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق
تكلفة المهام التي تتولاها تعتبر تكاليف بدون مردود	أصبح ينظر إلى تكلفة المهام (مثل تكلفة التدريب والتنمية ، وتكلفة تطوير النظم ، وتكلفة بناء إستراتيجيات الموارد البشرية) على أنها تكاليف إستثمارية تعطي عائدا على الاستثمار

المصدر : د/موسي عبد الناصر ، محاضرات في إدارة الموارد البشرية ، السنة الأولى ماجستير - مدرسة الدكتوراه - ، جامعة باتنة ، 2009، ص.4 .

إذا نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تختلف عن إدارة الأفراد كما إتضح في الجدول السابق، نستنتج مما سبق أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق أهداف إجتماعية، أهداف خاصة بالعاملين و بالمنظمة، سنتناول هذه الأهداف بالتفصيل في الفرع التالي.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويرا يلي رغبتهم ويسد احتياجات المنظمة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:1

1 صالح مفتاح، المرجع السابق، ص.12.

← الأهداف الاجتماعية

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمال إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

← أهداف العاملين: وتتمثل فيما يلي

✓ العمل على التقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم

✓ إلتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين

← أهداف المنظمة: وتتمثل فيما يلي :

✓ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية

✓ الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة

✓ العمل على زيارة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فاءننا نجدها تفتقر إلى كثير منها وخاصة أهداف المنظمة في الحفاظ على العاملين وزيادة رغبتهم على التفاني في العمل بسبب نقص التحفيز حتى المحتوي منه بل على العكس يتساوى العامل المجتهد مع العامل العادي .

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست حديثة النشأة إنما هي نتيجة التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد المتخصصة التي ترعى شؤون الموارد بالمؤسسة.

الفرع الأول : نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة حديثة النشأة في ميدان الأعمال سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو الدول الأوروبية، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الإدارة التنفيذية في الجوانب المتعلقة بالأفراد في قطاعات الأعمال في فترة الحرب العالمية الأولى، حيث كان هناك نقص في القوى العاملة من ناحية،

والحاجة إلى زيادة الإنتاج من ناحية أخرى، مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة كما أدى نمو النقابات العمالية أثناء الحرب إلى حدوث مشاكل جديدة، كذلك فإن التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور أثار كثيرا من المشاكل التي يجب على الإدارة أن تواجهها. ولم يكن الدافع إلى إيجاد إدارة متخصصة لشؤون الأفراد هو الاهتمام بالعناصر البشرية في ذلك الوقت، وإنما كان الدافع له هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشاكل الإنتاج وجهود الحرب، وإلقاء مشاكل الأفراد على عاتقها لتتولاها إدارة مستقلة، وكذلك لم يكن هناك الاهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة، إذ كانوا في معظمهم غير مدربين على القيام بمثل هذا النوع من العمل ولم يكن هناك في الواقع أي مقدرات تدرس في مجال إدارة الأفراد، إلا أنه مع ذلك استطاعت إدارة شؤون الأفراد في المشروعات التي أجرتها لتقديم المساعدة للإدارة التنفيذية في المسائل المتعلقة بالأفراد ولكن مركزها في الهيكل التنظيمي لم يصل إلى مستوى الإدارات التي تطلعت برسم السياسات 1.

الفرع الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المؤسسات التي أصبحت تتطلب تنظيما أكثر كفاءة لمواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكلي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المؤسسة انطلاقا من قناعتهم الفكرية.

واقدمت إدارة الموارد البشرية بالمراحل التالية 2:

أولا : قبل الحرب العالمية الأولى

لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكا لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف، الأجر، التدريب، تؤدي من قبل الحرفي ذاته، وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع، يفتح، يمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية.

لقد تسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب، أما وظيفة الأفراد كممارسة، فقد كانت موجودة لكن دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي، فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول (Fayol)* والتي لم يذكر فيها وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية

1 صلاح الشنواي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص. 576.

2 علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص. 6، 8.

* هنري فايول مهندس فرنسي عمل كمدير لشركة كبيرة لمناجم [1918-1908]، حاول إيجاد مجموعة من المبادئ السليمة العامة للإدارة، وضع حسب تجربته الشخصية 14 مبدأ للإدارة هي (السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، سلسلة التدرج، تقسيم العمل

والأمنية للإدارة والتي تطبق على الأفراد دون شرح للمضمون ذلك ،على عكس جيوليك* ، الذي يرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية من دعائم النشاط الذي يتضمن التخطيط،التقييم،التوجيه ،التنسيق،إعداد التقارير وتقديمها.

ثانيا: مابين الحربين العالميتين

بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسة كنتيجة لحدوث العجز الكبير في اليد العاملة ، تجاوبا مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته،ولقد قبلت معال تلك الحاجة في تسريح واختيار الأفراد الجدد الذين تطالبهم الصناعة مع تلقيهم أصولها ثم تدريبهم على عمليتها،عملا بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل،علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي"المساومة الجماعية" في جو العمل وعلاقته،كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث أملى ضرورة توفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في الحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة،إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمنة للاستخدام الأقصى .

ثالثا:خلال الخمسينيات والستينيات

إتسمت بالتغيرات البيئية كتعاظم دور الدولة كمستخدم ومعدل، وتنامي قوة النقابة مما خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لابد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة تلك المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير.

لقد تميزت هذه المرحلة بنموير الشريع الاجتماعي ونسليط المفاوضات الجماعية،والمناوشات على الإلحاحية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية* للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة إجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على إحترام القوانين .

والتخصص،الانضباط،خضوع الصالح الفردي للصالح العام،التعويض المادي لمستخدمين،المركزية،النظام،المساواة،الاستقرار الوظيفي للعمال)،كما قسم وظائف الإدارة إلى:(التخطيط،التنظيم،القيادة،التنسيق،الرقابة)أما الأنشطة الوظيفية فلقد قسمها إلى ستة مجموعات،كما يلي: (الفنية،التجارية،المالية،الإدارية،الحاسبية،الوقاية والضمان).

** يعتبر من أكثر رواد النظرية الكلاسيكية للإدارة شهرة، اعتمد على أعمال فايول بصفة خاصة في تقديمه للمبادئ الرئيسية للإدارة،حيث يرى أن النشاط الإداري يتضمن:(التخطيط،التنظيم،التوظيف،التوجيه،التنسيق،إعداد التقارير وتقديمها،الموازنات التخطيطية)،كما تعرض للجوانب الرسمية في إدارة المؤسسات،ونبه إلى أهمية الجوانب غير الرسمية،كما نوه لأهمية العلاقات الإنسانية،إلا أن المبادئ التي قدمها تتعادل مع الجانب الرسمي فقط.

* تشير إلى علاقات صاحب العمل بمجموعة العمل في الجانب التنظيمي وبالتحديد في مجال المفاوضة الجماعية،عقود العمل المشتركة وتسوية منازعات العمل،ولقد شاع استعمال هذه التسمية في القطاع الصناعي،ولكن بعد أن شمل العمل المنظم قطاعات أخرى،أستبدلت هذه التسمية بعلاقات العمل حيث أصبحت أكثر ملائمة.

رابعاً: نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات

بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية وقد عزز هذا الاتجاه تجارب الهاورثون¹، حيث لم تترك مجالاً في أن العامل الإنساني لا يمكن إعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه إعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها من الإعتبارات المادية الأخرى وأن السبيل للانتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية واختياراً لا كرهاً وإجباراً.

خامساً: المرحلة ما بين منتصف السبعينات إلى منتصف الثمانينات

دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

سادساً: نهاية الثمانينات إلى ما فوق

نظراً للتحديات التي واجهت المؤسسة، ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية بل باعتبارهم موردًا يجب تعبئته وتنسيقه وتطويره وعيانيته، حيث أصبحت تمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي وتغير التقنيات.

إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين، أملت تعديلات وتغييرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، مما يستوجب من المؤسسات الرغبة في الريادة، إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن المفهوم الحديث يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية إقتصادية أو قوة دفع، وكمغفرة إستراتيجية، بدلاً من النظر إليها كقيّد.

إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختار عشوائياً لكنها في الحقيقة توحى إلى فلسفة وممارسات سارت على إمتداد عدة حقبات¹:

¹ تجارب قام بها أيلتون مايو [1885-1949] بجامعة هارفارد والذي يعتبر أب العلاقات الإنسانية، حيث انتهى إلى أنه يجب معاملة العمال ككائنات لها إحساس ومشاعر، عوض معاملتهم كترس أو آلة في عجلة التنظيم، بينما حضى العمل بأهمية ثانوية، كما توصل إلى أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى رضا العاملين وسعادتهم

¹ علي عبد الله، عن عبد الجليل، مرجع سبق ذكره، ص 98.

لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات للعاملين. ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما يسمى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك إتسع نطاق إهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمؤسسة والبيئة الخارجية.

1- مرحلة إدارة الأفراد

تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

2- إدارة العلاقات الصناعية

تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفاوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

3- إدارة العلاقات الإنسانية

وهي تؤكد على تحفيز العمال والإعتناء بالمعنويات، نتيجة لتأثر بتجارب "الهاورثون".

4- إدارة المستخدمين

وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحرورية والتفوقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.

5- إدارة الموارد البشرية

يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات ألا وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لابد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته.

لقد أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.

الفرع الثالث: العوامل التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

إن تحقيق أهداف النمو الإقتصادي في بلد ما لا يتم فقط بالتوسع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة الإستثمار (المصانع) وتنوعها وزيادة الإمكانيات، ولكن يتم أيضا عن طريق التوسع الرأسى في الإنتاج، وذلك برفع

الإنتاجية في هذه المصانع والمؤسسات بالاستثمار أو الإستغلال الجيد في عوامل الإنتاج المتوفرة، ولعل أهم هذه العوامل هو عنصر العمل أو العامل.

إن إدارة الموارد البشرية محورها العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومختلف العمليات الأخرى، ويعتبر هذا العنصر أكثر هذه العناصر تقلبا وتغيرا وأصعبها في التنبؤ بسلوكه للمستقبل أو فهم محددات هذا السلوك، ذلك أن الأفراد هم آمال ورغبات ودوافع تحكم سلوكهم وترسم اتجاهاتهم وكل ذلك يؤثر على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، هذا عكس عناصر الإنتاج الأخرى كالمواد والآلات التي يمكن التحكم فيها حسب ما نشاء، وذلك تحت ظروف التشغيل المتوفرة.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي أصبحت تكتسبها إدارة الأفراد في ظل التغيرات الجديدة، يمكن إبرازها في النقاط التالية ¹:

1/ **التوسع والتطور الصناعي:** إن التوسع والتطور الصناعي أدى إلى زيادة حجم العمالة الصناعية التي تتطلب

مواصفات وتحتاج إلى تدريب وتأهيل يجعل من الصعب التخلي عن هذه العمالة التي تم إستقبالها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال إجراءات ونظم مستمرة تقوم على تنفيذها جهة مختصة ومسئولة.

2/ **زيادة دور النقابات والمنظمات العمالية:** إن الدور الأساسي الذي تقوم به النقابات والمنظمات العمالية هو الدفاع عن مصالح وحقوق العاملين، فزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين يتطلب بالضرورة الإهتمام بإدارة وتنظيم العلاقات بين المنظمات العمالية وهذه الأخيرة للتقليص والتخفيف من حدة هذا الصراع.

3/ **إرتفاع تكلفة العمل الإنساني:** في كل المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها فإن الأجور تشكل النسبة العالية والمتزايدة في تكاليف الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى وجوب الإهتمام بزيادة إنتاجية العاملين وإرتفاع تكلفة العمل، وذلك من خلال البحث والدراسة. إن الإدارة الجيدة هي تلك التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

4/ **الإتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير:** إن هذا الإتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير أدى إلى تضخم المنظمات في مختلف مجالات الأعمال، وذلك مع ظهور أشكال حديثة مثل الشركات القابضة، وباحتلاف الجنسيات والمهارات يعود بالمنفعة على المنظمة والعمال.

5/ **التطور العلمي والثقافي:** لتفادي هذا التطور في المجال العلمي والثقافي إلى زيادة درجة وعي العاملين، وثقافتهم وتغير خصائص العمالة، ومع وجود هذا الوضع الجديد تطلب ذلك وجود خبراء ومتخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر تناسبا للتعامل مع هذه النوعيات من العاملين.

6/ **إتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل:** لقد إتسع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية حتى لا تقع المنظمة في مشاكل

1 د. محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 - 10 مارس 2004، ص. 28.

قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين. ومن هنا وجب وأصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المنعقدة.

المطلب الثالث: الأبعاد الجوهرية لإدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: الأبعاد الجوهرية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية¹

1- ممارسة الأنشطة الإدارية: تمثل إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم العملية الإدارية، والذي يتنصل بالأنشطة والعمليات التالية:

⊖ تخطيط الموارد البشرية.

⊖ تنظيم الموارد البشرية.

⊖ توجيه الموارد البشرية

⊖ الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية

2 - الإلتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي يتمثل أهمها في :

⊖ تخطيط الموارد البشرية.

⊖ تحليل وتصميم الوظائف.

⊖ تنمية المسار الوظيفي.

⊖ تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.

⊖ التدريب والتنمية

⊖ تقييم الأداء

⊖ الرعاية الاجتماعية.

3- العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف كمايلي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى،

2007، ص.14.

الجدول رقم 08

الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية

الأهداف التنظيمية	أهداف الأفراد
الكفاءة والفعالية	فرص عمل عادلة
النمو والتكيف والاستقرار	ظروف عمل مناسبة
البقاء والريادة	أجور وحوافز مرضية
تطوير وتنمية المهارات	مسار وظيفي مناسب
تحقيق الانتماء والولاء	استقرار ورعاية جيدة

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص. 14.

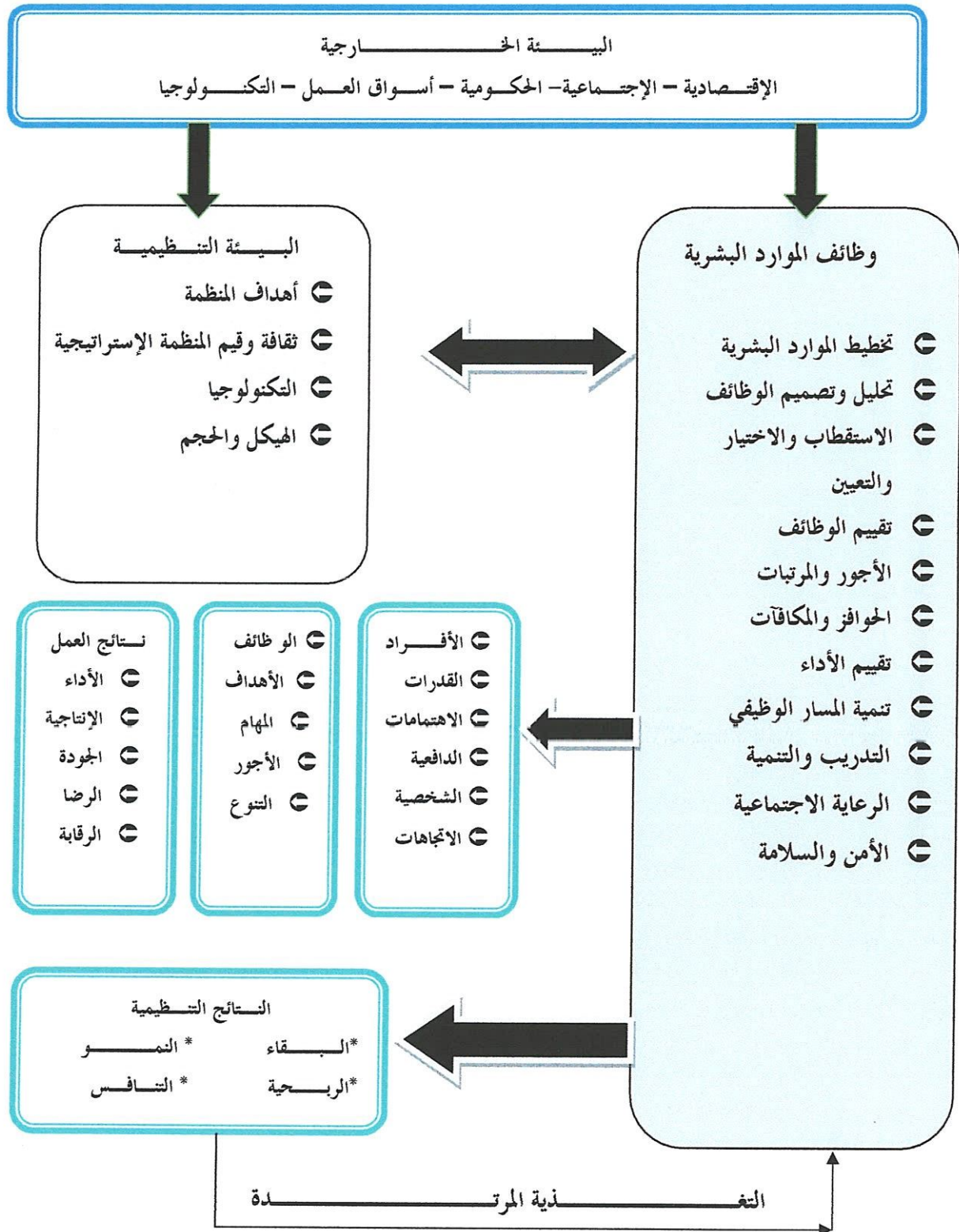
4- مراعاة الظروف البيئية المحيطة

تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل عوامل ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها في الاعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية، ففي البيئة الداخلية يجب دراسة أهداف المنظمة وثقافتها وقيمها وإستراتيجيتها وأنماط التكنولوجيا التي تطبقها، هذا بالإضافة إلى الهيكل ومكوناته وحجمه، أما البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة فتتقسم إلى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والحكومية، والتكنولوجية، وأسواق العمل.

وبناء على ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية على النحو المبين في الشكل التالي :

الشكل رقم 09

نموذج إدارة الموارد البشرية



المراجع: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص.16.

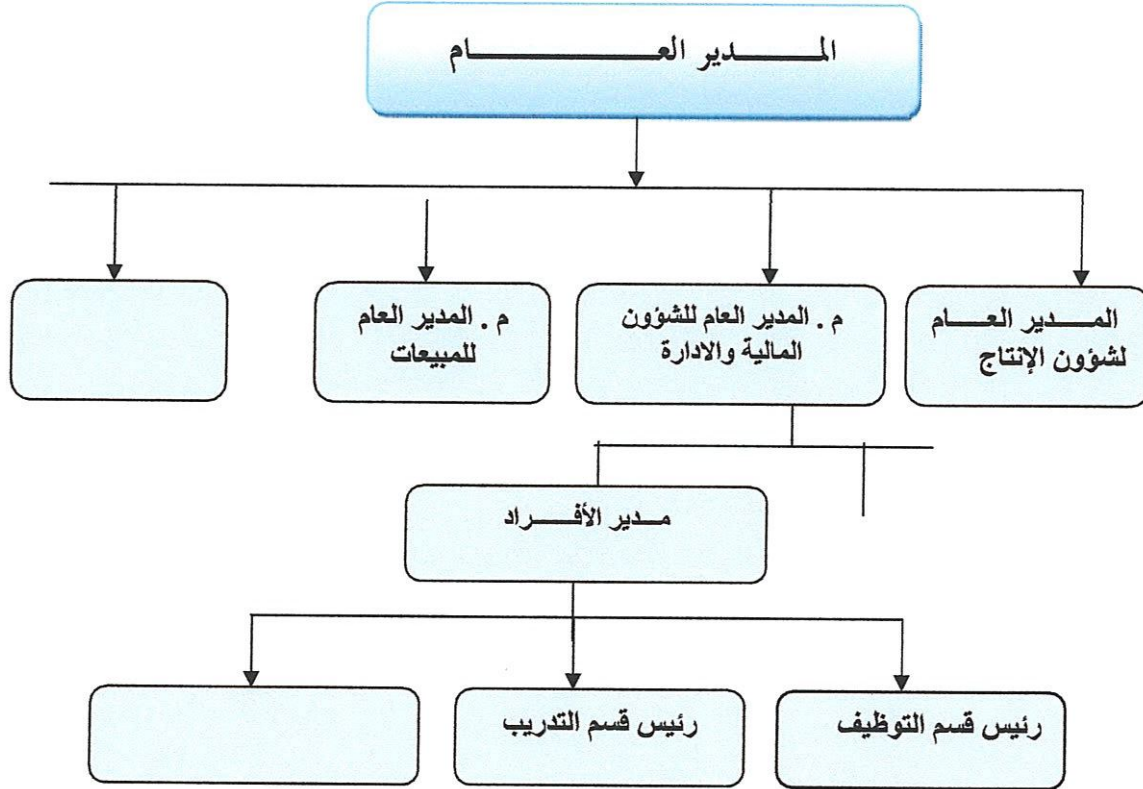
ومنّه يتضح أن وظائف الموارد البشرية تمارس في ضوء تأثير العوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية معا، وتؤثر تلك الوظائف بدورها على عوامل البيئة الداخلية أيضا حيث تتحدد أهداف المنظمة وقيمتها وإستراتيجيتها وهيكلها من خلال ممارسات الموارد البشرية. وتؤثر العوامل السابقة مجتمعة على الأفراد والوظائف ركني إدارة الموارد البشرية الجوهرين، حيث تظهر آثارهما في صورة نتائج للعمل تبدو في شكل الإنتاجية والجودة والرقابة، وتنعكس آثار العوامل السابقة على النتائج التنظيمية التي تتمثل في البقاء والنمو والربحية وتحقيق المركز التنافسي المرموق.

الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

تتعدد أشكال التنظيم تبعاً لعدة عوامل أهمها حجم المنظمة، ونمط ملكيتها وشكلها القانوني وطبيعة نشاطها ودرجة المركزية المتبعة فيها هذا بالإضافة إلى فلسفة الإدارة تجاه الموارد البشرية. وتضطلع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة بمجموعة محدودة من الأنشطة الخاصة بالأفراد، وعادة ما يكون موقعها في مستوى الإدارة الوسطى، وغالبا ما تتمثل الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة في: إستقطاب وإختيار وتعيين الأفراد، ومساعدة المديرين في تدريب وتنمية الأفراد وحفظ سجلاتهم وملفاتهم ويوضح الشكل التالي تنظيم الموارد البشرية في منظمة صغيرة

الشكل رقم 10

تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة صغيرة

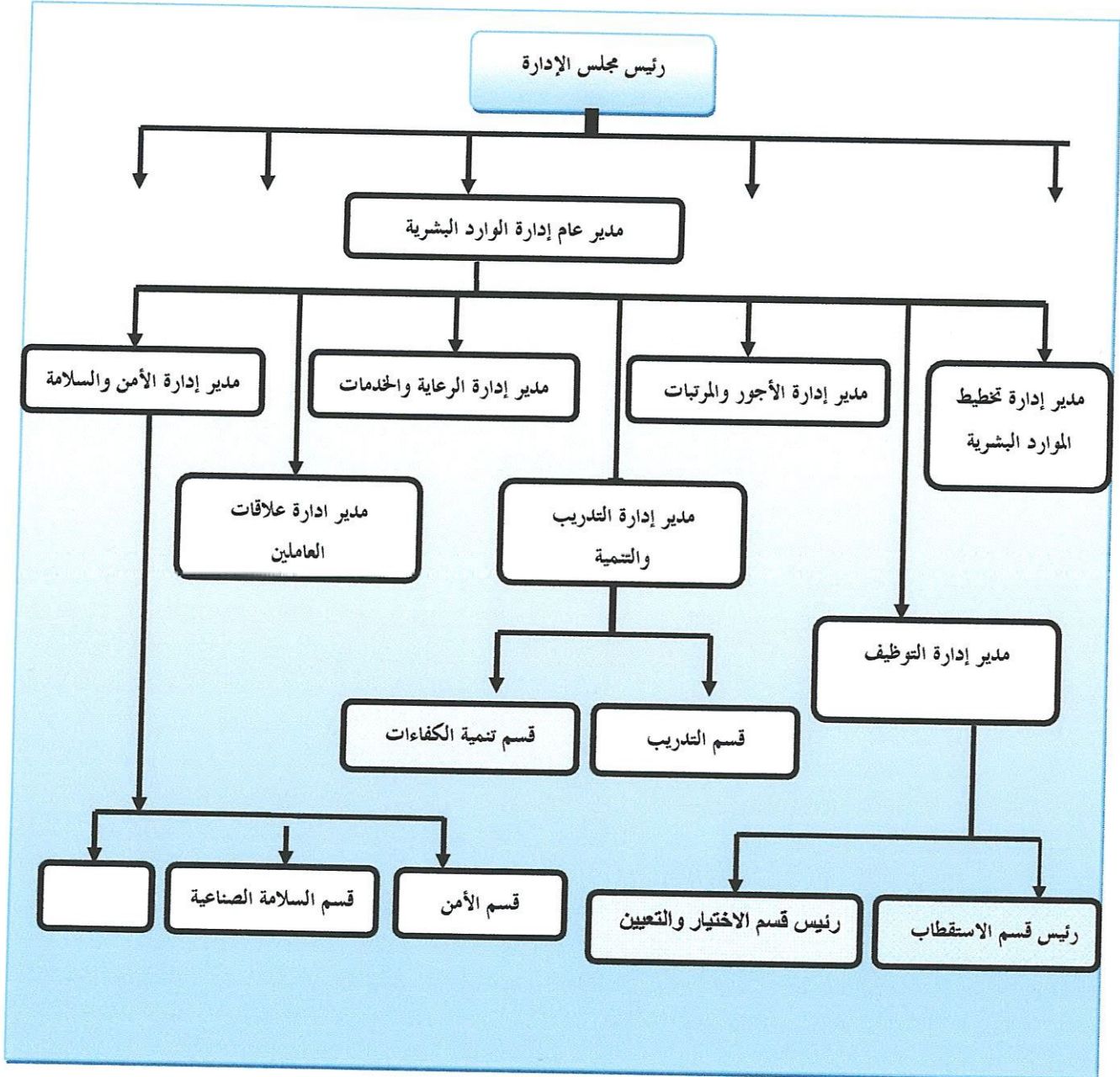


المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص.21.

أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فإن الوضع يختلف، إذ يوجد مجموعة من الوظائف المتنوعة التي تهتم بإدارة وتنمية الموارد البشرية في جميع المجالات ويوضح الشكل التالي تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمة كبيرة، مع ملاحظة أن هناك العديد من الأدوار التي تمارسها تلك الإدارة فيما يخص علاقتها بباقي الإدارات والأقسام فهناك علاقات تنفيذية تتعلق بدورها الرسمي، وهناك علاقات إستشارية ترتبط بدورها في تقديم النصح والمشورة للإدارات، هذا إلى جانب علاقتها الوظيفية النابعة من وظيفتها المتخصصة في الموارد البشرية.

الشكل رقم II

تنظيم إدارة الأفراد في منظمة كبيرة الحجم



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص. 22.

الفرع الثالث: الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

تزامنا مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وإستدامتها، أصبح لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية كالتسويق والإنتاج، وتشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية:¹

➤ **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية؛

➤ **الدور التنفيذي:** من خلال ما تقوم به من وظائف كتحطيط القوى العاملة، والاستقطاب، والتدريب، والتحفيز؛

➤ **الدور الوظيفي:** من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية؛

➤ **الدور المشارك:** تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية

للمؤسسة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

⊖ قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في إتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

⊖ إهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية؛

⊖ مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية، وتفويض السلطات اللامركزية في إتخاذ القرارات... الخ؛

⊖ تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

➤ **الدور الإستراتيجي:** يتطلب الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن إتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي و التشغيلي.

إن وظيفة الموارد البشرية تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعدا إستراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

1 سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2005، ص ص. 79 - 81.

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاماً على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع إستراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام .

فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دوراً إستراتيجياً يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها:

➤ تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية؛

➤ تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية؛

➤ زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية؛

➤ قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعرف بأنه ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صياغة إستراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء .

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف الموارد المنظمة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

➤ وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية

➤ وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة

كلها تصب في قالب واحد لأنها متفاعلة ومتراصة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تساهم في وظيفة أخرى، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا بحكم الهدف الرئيسي الذي تطمح إليه كل وظائف إدارة الموارد البشرية، ألا وهو ترقية العنصر البشري.

المطلب الأول: التوظيف في المؤسسة

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية والرئيسية لإدارة الموارد البشرية وأكثرها تعقيداً وصعوبة، فهي عملية مستمرة ومكلفة تقوم على تنمية وتطوير الإمكانيات الحالية والمتاحة، والبحث عن مصادر جديدة وكذا تحفيز وترغيب المرشحين اللذين تتوفر فيهم الموصفات المطلوبة على التقدم للعمل بالمؤسسة.

الفرع الأول: ماهية التوظيف

1/ مفهوم التوظيف

" التوظيف يعني البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة في العمل واستعمالهم وجذبهم، وإختيار الأفضل منهم بعد ذلك "1.

ويعرف (Jeah Guot) التوظيف على أنه " الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين في العملية التي تبدأ من تحليل مناصب العمل أو الوظائف، ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة وإستقطابها للإلتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها للبقاء في المؤسسة "1.

وبالتالي يمكن تعريف التوظيف بأنه أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية المستمرة، حيث يقتضي من المؤسسة إستقطاب القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل، ومن ثم إختيار أحسن المرشحين وتعيينهم داخل المؤسسة .

2/ أهمية التوظيف

إن عملية التوظيف الجيدة لها أهمية كبيرة في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ومن ثم إستمرارية ونجاح المؤسسة: وتبرز أهمية التوظيف فيما يلي 2 :

⊕ التوظيف المخطط والمدرّوس تستطيع المؤسسة من خلاله إيصال رسالتها إلى المتقدمين للعمل لأن كفاءة العاملين تكون كفاءة المؤسسة.

⊕ إختيار الوسائل الأفضل عند عملية البحث عن الكفاءات (الجامعات، المعاهد، الإعلان والمكاتب المختصة...) الخ التي تحدد سياسة التوظيف.

⊕ الحصول على الكفاءات الفعالة وضمان بقائها داخل المؤسسة وعدم تسربها إلى الخارج .

3/ أهداف التوظيف

هناك عدة أهداف لتوظيف نذكر منها: 3

⊕ الإعترااف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة ، أو ضبط الأهداف الشخصية للعاملين وربطها بأهداف المؤسسة

⊕ تحضير الإمكانيات والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات العالية وإستخدام المهارات.

⊕ الإشباع الأمثل لحاجات ورغبات الموارد البشرية ، وتشجيعهم على المشاركة في إصدار ووضع القرارات وتوفير الأمن الاقتصادي للعامل.

1 مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر، العربية السعودية ، 1993 ، ص. 219.

1 علي عبد الله ، محاضرة في إدارة الأفراد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001 .

2 حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، المطبعة الجهوية ، 2004، ص. 87- 88.

3 منصور أحمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982، ص. 51.

⊖ تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين، رفع مستوى مخزون اليد العاملة بأقل التكاليف.

4/ مصادر التوظيف

يقتضي تعيين الموارد البشرية دراسة دقيقة للمصادر المختلفة، التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة ومن ثم فإن إختيار المصادر التي يمكن للمؤسسة إستخدامها يستوجب دراسة الظروف الاقتصادية والظروف الخاصة بالمؤسسة.¹

4.1 مصادر داخلية

4.1.1 النقل: لا يعني نقل الموظفين التغير من مهامهم، ولا يعتبر النقل دائما ترقية وإنما تنشأ الحاجة إليه في العادة نتيجة إلى:

⊖ إلغاء الوظيفة في حد ذاتها

⊖ طلب التغير من قبل الموظفين

⊖ اعتقاد الإدارة أن الموظف لم يوضع في المكان المناسب

⊖ حاجة المؤسسة لبعض أنواع الوظائف الخاصة

2.1.4 الترقية: حيث أن تعليم الفرد في وظيفة أرقى يحتاج إلى مهارة أكثر ومسؤولية أكبر وراتبا أفضل

تعتبر الكفاءة و الأقدمية عاملان مهمان في الترقية ، حيث تطبق المؤسسة الأقدمية في الحالات التي تتساوى فيها كفاءة الأفراد، ولأهمية الكفاءة يتوجب توفير نظام لتقييم وإختيار الوظائف في الحصول على تقارير العمل لتقييم خصوصيات معينة منها السلوك، المبادرة، السمات الشخصية الإستعداد للتطوير الذاتي وعليه فالترقية في المؤسسة عادة ما تتم حسب ثلاث مبادئ عامة :

⊖ مبدأ الترقية بالأقدمية

⊖ مبدأ الترقية بالكفاءة

⊖ مبدأ الترقية بالكفاءة والأقدمية

2.4 مصادر خارجية

1.2.4 الإعلان: حيث تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على إختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان والتي تجذب أنظار المهارات والكفاءات إليها ويعتبر الإعلان من أكثر الوسائل إستخداما للإستقطاب.

¹ عبد القادر قريش ، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير ، فرع تسيير، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1997، ص. 18 .

2.2.4 المنظمات الرسمية والاجتماعية: وتتمثل في:

«مكاتب العمل أو التوظيف

«الجمعيات الاجتماعية لتشغيل الإطارات

«النقابات

«الأقارب والعلاقات غير الرسمية التي ترتبط بالأفراد

5/ تحضير وتهيئة التوظيف

1- **طلب توظيف:** يعبر طلب التوظيف عن الحاجة إلى إشعار بحدوث عملية التوظيف ،أي أن هناك وظائف شاغرة يجب ملؤها ، وقد يكون في بداية نشاط المؤسسة ، أو بعد مدة معينة حيث تحتاج فيها المؤسسة إلى جذب وتوظيف عمال جدد نظرا لتطورها وتوسعها

2- **تحليل الطلب:** تعتبر عملية تحليل الطلب مهمة تتولها إدارة الموارد البشرية، للتعرف على طبيعة المنصب، مكانة وأهمية... الخ، لهذا يجب أن تتم هذه العملية بدقة كبيرة وذلك باستعمال طرف معين للحصول على المعطيات الخاصة، وتتمثل هذه المعطيات أو المعلومات فيما يلي:

⊖ ماذا يعمل الفرد في وظيفته ؟

⊖ كيف يؤدي الفرد عمله؟

⊖ ما الغرض من الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى ؟

⊖ ما مواصفات الفرد الشاغل للوظيفة؟ أي المهارات المطلوبة.

3- **تحديد ودراسة المنصب :** عند الانتهاء من تحليل الطلب والحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإنشاء أو بناء هيكل أجور ورواتب وتطبيق عملية التوظيف والتحضير لعملية التدريب والتكوين فهذه الخطوات تساعد المؤسسة بتحديد المنصب الذي سيشغله الفرد مستقبلا. إن إدارة الموارد البشرية قبل أن تقوم بعملية التوظيف فإنها تقوم بالتخطيط، إذا فما المقصود بتخطيط الموارد البشرية ؟

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمة تهتم بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الأفراد المؤهلين ومعرفة كيفية هذه الاحتياجات باستعمال تقنيات العرض الداخلي و الخارجي.¹

1/ مفهوم تخطيط الموارد البشرية

1 حمداوي وسيلة ،المرجع السابق ،ص. 67 .

يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد إحتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة ، للإجابة عن هذه الإحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة (تصل إلى سنتين) متوسطة وتتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات أو طويلة المدى (خمس سنوات فأكثر).¹

ويعرف أيضا على أنه "محاولة لتحديد إحتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها، وهي سنة في العادة".²

ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضا على أنه "مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا وإتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط. أما الطلب فيمثل إحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط ، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج ، والتغير في عبء العمل ، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج ، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فأني تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة".³

2/الأبعاد الجوهرية لتخطيط الموارد البشرية

- 1- إن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة .
- 2- يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة .
- 3- يركز تخطيط الموارد البشرية على تحليل جوانب عرض العمالة داخليا أو خارجيا .
- 4- تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية المنظمة ككل وتهتم بكافة قطاعاتها وإدارتها وأقسامها كل على حدا.
- 5- عملية تخطيط الموارد البشرية تخص المستقبل ومن ثم تحتاج إلى حسن التوقع والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما وكيفا .

3/أهداف وفوائد تخطيط القوى العاملة

3-1-الأهداف: وتتمثل فيما يلي :

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة
- التعرف على مصادر القوى العاملة ودرستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
- ومن خلال البيانات والمعلومات المشار إليها يتم التوصل إلى تحديد المشاكل التي تحد من ترشيد قوة العمل الحالية والمستقبلية .

¹ المرجع نفسه ،ص. 67 .

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999، ص. 90 .

³ المرجع نفسه ، ص. 90 .

⇨ محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها مع عدم ضرورة التركيز بصفة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

⇨ التدبير والحصول على حاجة المؤسسة من القوى العاملة ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل.

⇨ وضع الأسس لتطوير الأنشطة وبرامج القوى العاملة، كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب وتقارير تقويم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الإقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة

⇨ تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد بند الرواتب والأجور بالاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

3-2/الفوائد: من فوائد تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المؤسسات هي:

⇨ أنه يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة وبما يضمن التخلص أو الحد من ظاهري البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين وبالتالي فإنه يؤدي تقليل الكلف غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب فيضهم عن الحاجة.

⇨ إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها ، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم .

⇨ المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل الدوران العمل مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة .

⇨ إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة موائمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.

⇨ يجعل المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض إستيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية ، ولمواجهة التغيرات الطارئة في هيكل القوى العاملة فيها .

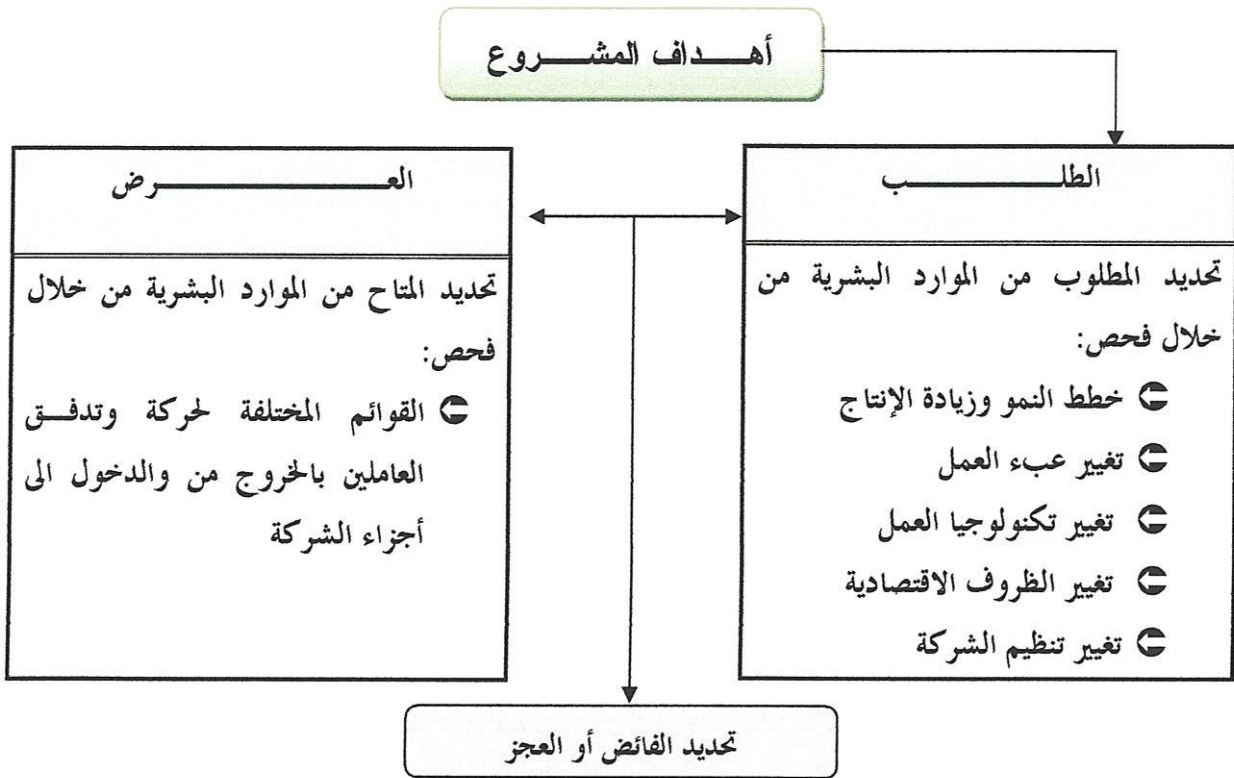
⇨ يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

3-3/النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية

يعتمد نشاط تخطيط الموارد البشرية على مقارنة بين الطلب، طلب المشروع على الموارد البشرية، والعرض متاح بالفعل من هذه الموارد، ويقدم الشكل رقم 12 نموذجا يعتمد على نفس الفكرة

الشكل رقم 12

نموذج تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص. 93 .

شرح النموذج

يبدأ النموذج بدراسة الأهداف العامة للتنظيم أو المشروع، وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين فإذا إستهدفت إحدى الشركات زيادة إنتاجها بنسبة 50% خلال العامين القادمين، فمعنى هذا أن عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية كما يلي :

⊖ أولاً: ظروف الطلب: ويتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل مما يلي:1

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج
- التغير في عبء العمل الذي ينجم عن زيادة الإنتاج
- التغير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها الشركة
- التغيرات التنظيمية التي قد تقوم الشركة بإعدادها

⊖ ثانياً: ظروف العرض: ويتطلب الأمر القيام بما يلي:

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوفر لدى الشركة

1 أحمد ماهر ، نفس المرجع ، ص. 94 .

- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين، وما قد تؤدي إليه التغيرات التكنولوجية من الاستفتاء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها.

⊖ ثالث: تحديد الفائض أو العجز والتصرف فيه:

من خلال مقارنة ما هو مطلوب وما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز في العمالة، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف الشركة، وظروف عرض العمالة خارج الشركة، والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بأنها خدمتها، وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة، ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً.

الفرع الثالث: الاختيار والتعيين

عملية الاختيار والتعيين تعتبر من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين لوظيفة أو منصب معين، واختيار وتعيين الشخص المناسب لهذا الأخير.

1- عملية الاختيار

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره¹

ويتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية في تصفية المرشحين، التأكد من أن المرشحين المختارين يقبلون الوظائف الشاغرة حتى لا ينسحبون وإبعاد من لا تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة²

3- مصادر عملية الاختيار: تنحصر في مصدرين أساسيين :³

داخلية وخارجية كما ذكرناه آنفاً، أما خطوات عملية الاختيار فهي على النحو التالي:

4- خطوات عملية الاختيار

1.4- المقابلة الأولية: وهي عبارة عن أسئلة محددة ومختصرة كمعرفة مكان إقامة المتقدم للعمل، تاريخ ميلاده، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم... إلخ.

2.4- طلب الإلتحاق بالعمل: من خلاله تستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالفرد المتقدم للعمل ويعتبر طلب الإلتحاق بالعمل القاعدة التي يرجع إليها بعد التعيين.

3.4- الرجوع إلى المصادر: فتقوم الإدارة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة لتحقيق من صحة البيانات المقدمة سابقاً وذلك بالأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل.

¹ حمداوي وسيلة، المرجع نفسه، ص. 92.

² المرجع نفسه، ص. 92.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1997، ص. 82.

4.4- الإختبارات : تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية للكشف عن المواهب والقدرات وكفاءات الفرد على أداء عمله بأحسن صورة إذا ما تم تعيينه، فهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أو عدم قبوله.

5.4- المقابلة الرئيسية : لها أهمية كبيرة كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية إختيار المتقدمين للعمل، وهي من الوسائل الأكثر إستخداما للتأكد من صلاحيات المرشح .

6.4- الفحص الطبي : بفالفحص الطبي تقرر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم الوقاية من حوادث العمل.

7.4- التعيين والإندماج : تصدر الإدارة العليا قرار التعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق عليه وتتمثل محاور الاتفاق فيما يلي :

⇨ تاريخ بداية العقد .

⇨ مكان ممارسة الوظيفة .

⇨ اسم الوظيفة .

⇨ الأجر .

⇨ مدة العقد .

⇨ القانون الداخلي للمؤسسة .

فبعد التعيين تأتي مرحلة الإندماج، وهي مرحلة مهمة جدا فيبدأ خلالها برنامج الإنضباط، الإستجابة لمتطلبات العمل وزيادة الوعي والسلوك الآدائي، فهذا الأخير أي السلوك تترتب عنه مزايا كما تترتب عنه أضرار تصل إلى حد الطرد، فغن طريق عملية التوظيف يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أن التطور الحاصل يستدعي عملية التكوين، وذلك بخلق التجاوب الإيجابي بين الموظف وهذه التطورات.

المطلب الثاني: التكوين في المؤسسة

الفرع الأول تعريف التكوين

"يعتبر التكوين نشاط مخطط يهدف على إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكات اللازمة مما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية"¹

ويعرف أيضا على أنه " عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد وإتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد "²

¹ بخاخشة موسى ،عقون عادل ،التكوين كرهان استراتيجي لتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (واقع —تحديات—استراتيجيات)،

الملتقى العلمي الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة قالة ، الجزائر ، يومي

28،29 أفريل 2008، ص 141 .

² المرجع السابق ، ص.141

الفرع الثاني: أهمية التكوين

يشهد التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث مايلي :

1/ أن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها .

2/ أن الوظائف نفسها تتغير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم ، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.

3/ إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج والذي أصبحت معه الإبداع والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل.

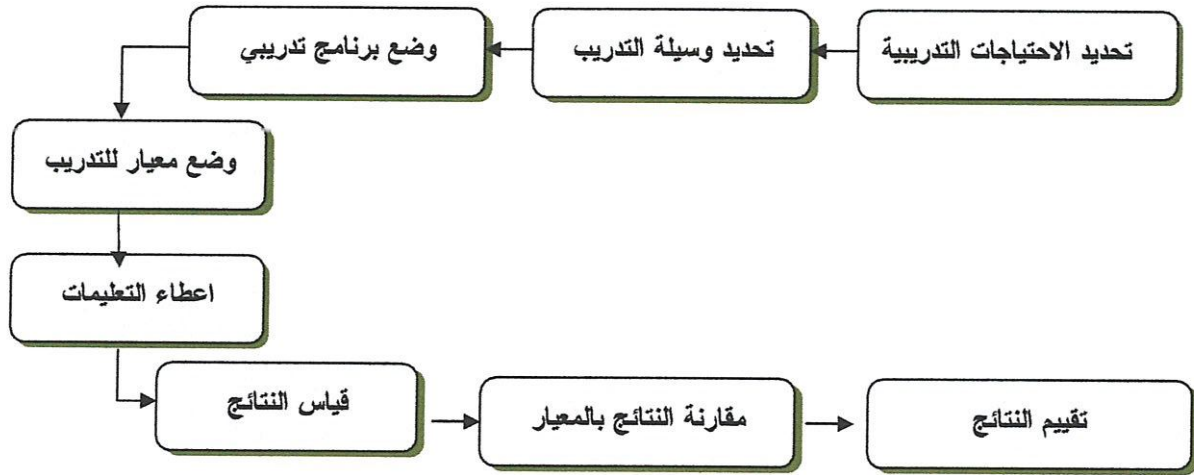
وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة ، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك ، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل .¹

الفرع الثالث: خطوات وتقييم الدورة التدريبية

1- خطوات الدورة التدريبية TRAINING CYCLE

الشكل رقم 13

يبين لنا خطوات الدورة التدريبية كمايلي:



المصدر : محمد فالخ الصالح ، إدارة الموارد البشرية ، عرض وتحليل ، دار الحامد ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص. 107 .

¹Bruno, Herniet, Nouvelles Technologies et Formation dans l'entreprise pour une démarche participative , Revue Française de gestion, Avril N°51 , Avril ;Mai 1985, pp.54.56 .

2/ تقييم الدورة التدريبية 1

عند الحديث عن متابعة النتائج وتقييمها يجدر الإنتباه إلى أن هذه الوظيفة تعتبر من أهم الوظائف العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف التدريب فبفضل المتابعة يتم التأكد من أن الخطة التدريبية تسير دون عوائق حسبما خطط لها في الزمان والمكان وأنه قد تمت إزالة كل ما يعترضها من عوائقها.

أما التقييم فيهتم بمعرفة مدى التأثير الذي تركه التدريب في المتدرب مقارنا بقدراته الأولية ،وتتم المتابعة والتقييم في ثلاثة جوانب أو إتجاهات :

1.2/ متابعة وتقييم البرامج التدريبية: وهذا يتطلب إستقصاء آراء المديرين والمدربين والمتدربين في البرامج التدريبية، وتتم المتابعة والتقييم قبل التنفيذ أو أثناء عملية التنفيذ وبعد إنتهاء التنفيذ، وهكذا تتضح نواحي الضعف فيها ويتم العمل على إصلاحها.

2.2/ متابعة وتقييم المتدربين: ويتم ذلك باستخدام الطرق التالية:

- قياس التحسن في العمل بقياس كمية الإنتاج وجودته والتكاليف والوقت المستغرق لإنجازه.
- معرفة المعلومات والمهارات التي إكتسبها المتدرب من العملية التدريبية وذلك باستخدام أسلوب إختبارات الأداء لقياس التعلم .

3.2/ متابعة وتقييم المدربين: يتم ذلك عن طريق الإستقصاء لأخذ رأي المتدربين والمديرين عن مدى إلمام المدرب بالمادة التدريبية وإستخدامه الأساليب التدريبية الفعالة، كالأوسائل الإيضاحية المتوفرة وطريقة عرضه لأفكاره وإيصال المعلومات للمتدرب.

المطلب الثالث: تقييم الأداء**الفرع الاول: مفهوم تقييم الأداء²**

" تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما ينتجون ويعملون، وذلك إستنادا إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في منصب عملهم".

" يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت من الإلتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم".

" تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما ينتجون ويعملون، وذلك إستنادا إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في منصب عملهم".

1 محمد فالخ الصالح، المرجع نفسه، ص ص. 107. 108 .

2 مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص. 236 .

" يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم".

كما يمكن تعريفه على أنه قياس لأداء العاملين بوظائفهم المسندة إليهم ومدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة، فتقييم الأداء يوضح العلاقة الموجودة بين الوظائف وقدرات الأفراد الشاغلين لهذه الوظائف.

أهداف تقييم الأداء¹

1- الأهداف الإدارية

- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة (التزليل)

- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها

- قرارات صرف المكافآت التشجيعية

- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.

2- أهداف التوجيه والإرشاد

- إبراز جوانب الضعف والقوة عند أداء الموظفين

- إرشاد الموظفين الى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل

- استخدام البيانات المجمعة عن الأداء لقيام المؤسسة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب

تحسين الرضاء الدافعية للعمل.

3 أهداف البحث العلمي: ويمكن أن تخدم المعلومات المتوفرة عن تقييم الأداء أغراض البحث العلمي للمؤسسة في المجالات التالية:

- التحقق من صحة وسلامة عمليات الإستقطاب والاختيار

- تقييم البرامج التدريبية

- تقييم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل: الرواتب، الجور، الخدمات والتقدم الوظيفي

ويمكن القول أن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو إستخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك

وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء، كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء: تتم هذه الخطوات بمرحلتين أساسيتين:

أولاً: وضع نظام تقييم الأداء

قبل وضع نظام تقييم الأداء لابد من إتباع الخطوات التالية:

1- تحديد المقاييس: وذلك بوضع معايير مقارنة الأداء بها بحيث تصبح الخك الذي يتم به القياس

¹ فرانك لاندي، جيمس آل فار، قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، الرياض، دار البحوث، ص. 14.

2- اختيار طريقة القياس: هناك عدة طرق لقياس الأداء لذا يجب تحديد الطريقة المثلى والناجحة التي سيتم القياس بها.

3- تحديد دورية التقييم: يقصد بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر. أو كل سنة ويختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المؤسسة وغير ذلك من العوامل.

4- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص الذي يقوم بتقييم الموظفين يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظفين وسلوكاتهم ويمكننا القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظفين. مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية. والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك.

5- تدريب المقيم: التأكد من قدرته على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإشارات الواجب إتباعها، فالدور الذي يقوم به يعد من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- إعلانية نتائج التقييم: إعلام الموظف بعملية التقييم ومناقشة النتائج معه، والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة لديه وتعزيزه وتقويتها وتبيان جوانب الضعف، ومحاولة إستدراكها وتجاوزها.

7- التظلم من نتائج التقييم: لكل موظف الحق في الاحتجاج، والتظلم جراء تلقيه نتائج التقييم، وعدم الرضا عنها.

8- تصميم إستمارة التقييم: يشرف المقيمون إلى جانب من المختصين على وضع نتائج للتقييم بشكل مناسب، بحيث تحتوي على المعلومات المطلوبة، والمتعلقة بالأفراد، أو الوظائف ويجب أن تكون هذه النماذج سهلة الاستخدام والفهم، وأن يتم وصفها للفئات الوظيفية المختلفة بالمؤسسة.

ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية

يقوم بها المقيم وتشمل على:

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- مقارنة أداء العاملين بالمعايير الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- إتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

وليكون نظام التقييم فعالا لابد أن يشتمل على العناصر التالية:

1- التغذية الراجعة الغير رسمية والمنتظمة من قبل المشرفين

إن إجراء عملية التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي، ذلك إن الموظفين يحتاجون إلى مراجعة منتظمة من قبل المشرفين فيما يخص أدائهم على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية، وليس أحطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية، ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفين لرؤوسهم، ومحاولة العمل معهم حسب الإمكان .

2- مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به

ويتم ذلك باجتماع المشرف مع مرؤوسيه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها ،وقد تغطي هذه الأهداف عدة غايات يرغب القسم أو المؤسسة الوصول إليها،والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية،ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس إن أمكن ذلك ،كما يجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة ، والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف ومرؤوسيه .ويجب مراجعتها بانتظام وتحليلها حسب الحاجة .

3-خطط العمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية:

يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجهة الموظف لمشاكل في الأداء وعليه أن يناقش هذه المشاكل والمستجدات مع المدير أو المشرف المباشر،لإقتراح حلول أو إجراء تعديلات عليها لتحسين الأداء،وهذه الخطط تحل المشكلة وتضع الخطوات الواجب إتباعها كلها وتحدد الفترة الزمنية اللازمة لذلك.

4-المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة:

المراجعات الرسمية تتم عدة مرات في السنة،ويمكن كذلك إجراء اللقاءات غير الرسمية بانتظام .وقد تكون نصف سنوية أو سنوية ،ويتم خلالها مناقشة مشاكل الأداء الحالية وإخبار الموظف بها في المناقشات الغير رسمية ،ويتم وضع خطة عمل لها،وقد تكون هذه اللقاءات بهدف تقديم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقا،إنتهاج الموظف للطريق الصحيح لتطوير مهنته، وتحسين أدائه ورفع مردوديته .

5- تدريب المشرف للحصول على أكبر فائدة:

يتم تدريب المشرف على مهارات القيام بتقييم الأداء:وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة،وموثقة ،ويتضمن هذا التدريب عادة إرشادات حول الاستماع الفعال ، وإدارة النزاع ،وكيفية تقليل الجدل في حالة إعتراض الموظف على جزء معين من التقييم،ويعد هذا الترتيب مهم جدا في سير عملية التقييم والنتائج التي توصل إليها،ذلك أن التعليمات الغير المسؤولة أو الغير مربطة بتقييم الأداء قد تؤثر على قرار المشرف ،كما يتلقى هذا الأخير تعليمات مكتوبة تذكر السلوك الملائم والواجب إتباعه في اجتماعات تقييم الأداء . بعد ذكر خطوات تقييم الاداء آنفا، يجب علينا معرفة ماهي الطرق التي يقيم بهاالأداء .

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة)

1- الطرق التقليدية في تقييم الأداء

أ- طريقة التدرج البياني¹

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا ويقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء،كمية الأداء،التعاون،الحضور في المواعيد....الخ ،حيث الترتيب مقياس متدرج لكل صفة وعنصر من عناصر التقييم ،يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة

¹خبا بة عبد الله ،بعجي سعاد ، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البرولية المتعددة نفضال المسيلة)،الملتقى العلمي الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الواقع والتحديات ،مرجع سبق ذكره ،ص.80 .

10 أو 20 كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة.

ب- طريقة الترتيب Rankine: ¹

تعتمد على مبدأ المقارنة والمفاضلة بين الأفراد إذ يرتب المقيم الأفراد (المروّسين) ترتيباً تنازلياً طبقاً لمستوى العامل لأداء مساهمات الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ أو من الأعلى إلى الأدنى ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه كون المقيم يقارن ويفاضل بين الأفراد بالاستناد إلى لائحة تضم على سبيل المثال جميع الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر، ومن اللائحة يختار هذا الرئيس أفضل الأفراد (رقم 01) وأسوأ الأفراد (رقم 02) ثم يختار ثاني أفضل الأفراد (رقم 02) ثم يختار أسوأ الأفراد (رقم 02-01) إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد الذين شملتهم اللائحة الواحدة.

ج- طريقة قوائم المراجعة ²

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بالأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإيجاب عن هذه الأسئلة ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم وفقاً لأهمية وزن كل عبارة أو سؤال).

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي عملت على تحديد طرق التقييم لتجاوز عيوب الطرق التقليدية ومن بين الطرق الحديثة ³

أ - الإدارة بالأهداف MBO

تهدف هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد، مع ما تم إنجازه منها فعلياً خلال فترة زمنية محددة، ثم تتم عملية المقارنة بعد ذلك، يعد المشرف تقريراً يتضمن الأهداف والخطط المستقبلية للفرد وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف، حيث التركيز في الطريقة التقليدية على الماضي، بينما في الاتجاهات الحديثة يتم التركيز على المستقبل وتقديم النصائح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم.

ب- علانية التقييم

إنما يغلب على طرق التقييم الحديثة إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة الموجودة منه والغرض من ذلك وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيزها إلى جانب الاستفادة من التقييم في الوظائف والمهام التي تناسب مع قدراته ومهاراته، والتعرف على مواطن الضعف وتفايدها، ومن ميزات إعلان التقييم أيضاً زيادة ثقة الموظفين في عملية التقييم، كما أن العلانية تزيد من عدالة وموضوعية عملية التقييم ككل.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص. 373.

² نجابة عبد الله، بجعي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص. 80.

³ د. أحمد بوراس وآخرون، مرجع سبق ذكره. ص 29-30.

ج- المقابلة التقييمية

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الذين خضعوا لعملية التقييم لمناقشة مواطن الضعف لديهم، ووضع حلول مناسبة مشتركة لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.

د- الطريقة الثلاثية في التقييم

يشتمل هذا النوع على ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته، وتقييم زملائه له، وكذلك التقييم المباشر له.

و- القوائم السلوكية المتدرجة

تعتبر هذه الطريقة مكتملة لدخل "الإدارة بالأهداف" حيث تقوم بتقييم كيفية التقييم، كما تركز الطريقة على أهمية الأهداف، التطويرية وتحدد السلوك والأداء والنتائج.

ز- طريقة إدارة الجودة الشاملة¹

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير للموارد البشرية، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وإتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء يجمع بين سلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:

- ⊖ تقيس الأداء في صورة الجودة، عكس طرق التقييم السابقة التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.
- ⊖ تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها.
- ⊖ تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم. وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي.

⊖ لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكمياتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم.

المبحث الثالث: التحديات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

ستتناول في هذا المبحث أثر كل من العولمة، الخصوصية والجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية، أما إدارة المعرفة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال فسوف نتطرق لها في الفصل الثالث.

المطلب الأول: أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية

إن مصطلح العولمة في مجال الأعمال يعني عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم وهذا يزيد من حدة المنافسة الداخلية والخارجية².

¹ خياطة عبد الله، نعجي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 14.

ومن منظور إداري فالمقصود بالعمولة هي عمولة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي وهي أيضا عمولة أسواق السلع والخدمات والمال والعمالة ومن ذلك نخلص بأن العمولة هي حركة متدفقة عبر الحدود الثقافية ورأس المال والاستثمارات إلخ .

وهذا ما يتطلب من المدير أن ينظر نظرة متمعة داخل الشركة والشركات الأخرى المنافسة وحتى دول العالم ،¹ ونشأت وظهرت هذه العمولة نتيجة لعدة عوامل منها :

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

4- التحالفات الإستراتيجية للشركات العملاقة عبر العالم .

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

6- التجارة الإلكترونية التي أفرزت تجاوز علوم الحسابات مع علوم الاتصال ويترتب عن العمولة تكاليف كما أن لها عوائد، وأن جني العوائد وتحجيم التكاليف يتطلب تفسيراً إستراتيجياً على المستوى القومي من حيث تظافر الأجهزة الحكومية المعنية على التخطيط لمواجهة تحديات العمولة وسعي الشركات لزيادة قدرتها التنافسية من خلال تبني الإتجاهات الإدارية المعاصرة .²

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

وعموماً فإن الوظائف الرئيسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية على المستوى الأسواق العالمية هي نفسها الموجودة والممارسة في الشركات محلياً في التشكيل والتدريب والعلاقات ... مع وجود بعض الإضافات في بعض الأنشطة كخدمات الترجمة أو تناول ترتيبات السفر للأفراد العاملين بالخارج، كما توجد بعض الوظائف الرأسية كتنظيم الموارد البشرية، أنظمة المعلومات للموارد البشرية، قيادة تقييم الأداء، تحليل العمل.³ وفيما يلي نعرض الوظائف للموارد البشرية على المستوى العالمي :

⦿ تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي

يتوقف مدى نجاح المؤسسات المتعددة الجنسيات على الكيفية التي تقوم بها المؤسسة باختيار وتدريب إدارة الموارد البشرية، وعملية عمولة المؤسسات يصاحبها عدد من المديرين والأفراد المتخصصين الذين يعملون خارج

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

² أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص. 48.

³ راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001، ص. 393.

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

- الصبر والثابرة والذي يفيد في النجاح عندما لا تسير الأمور على ما يرام .
 - المبادرة حيث لا يوجد من يملئ على الأفراد ما يحدث في الخطوة التالية .
 - التكيف والمرونة والتي تفيد في زيادة درجة القبول والطرق الجديدة في العمل.
- ⊕ **تدريب الموارد البشرية وتنمية الأفراد**

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

⊕ **تقييم الأداء في البيئة الدولية**

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

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

⊕ **المكونات المعقدة لنظام التعويضات في ظل العولمة**

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

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

⊕ **زيادة تعايش المؤسسة في بيئة العمل والأسرة**

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

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

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

ج إدارة الأزمات ووظيفة الموارد البشرية

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

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

فقد تحولت النظرة إلى المؤسسات من كونها مجرد وحدات إقتصادية تركز على الإنتاج فقط إلى وحدات إقتصادية تركز أيضاً على عملية التعليم وإكتساب القدرات اللازمة لتحسين نوعية رأس المال البشري ورفع الكفاءة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، ويتم تعظيم الإنتاج وذلك بالإستثمار في العامل البشري من أجل توفير قوة العمل القادرة على إنتاج المزيد من السلع والخدمات 1.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل الخصخصة

يعتبر موضوع الخصخصة من أهم الموضوعات التي فرضت نفسها على الساحة في الآونة الأخيرة حيث يرى المحللون أن الخصخصة بمعناها الواسع ليست فقط بيع شركات القطاع العام إلى الخواص ولكنها تلعب دوراً أساسياً في مرحلة التحول هذه لتحقيق أهداف التنمية .

ولقد فرضت ظروف العولمة والمنافسة على العديد من الحكومات المختلفة ضرورة مواجهتها مما أدى ببعض هذه الحكومات ومنها الحكومة الجزائرية إلى خصخصة شركات القطاع العام محاولة بذلك رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أداء هذه الشركات وجودة منتجاتها حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة الحادة في ظل العولمة .

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف قامت بعض المنظمات بإتباع ممارسات وأساليب وإستراتيجيات من شأنها أن تحقق الكفاءة المطلوبة ومن هذه الممارسات :

➤ اندماج الشركات مع شركات أخرى.

➤ إستحواذ الشركات على شركات أخرى .

1 راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 401 - 410. (بتصرف).

➤ محاولة بعض الشركات إعادة هيكلتها من أجل زيادة كفاءتها وأدائها.

➤ خروج العمال من الشركات (تسريحهم بصورة نهائية) .

ومن الواضح سترتب على تطبيق هذه الإستراتيجية الجديدة إلقاء المزيد من العبء على إدارة الموارد البشرية فهي ستصبح مسؤولة عن الإعداد لتطبيق هذه الإستراتيجية، كأن تقوم بتحليل وظائفها وإعادة تصحيحها، أو تقوم بتحديد ماهية الوظائف التي سيتم إلغاؤها أو إستحداثها، أو ماهية الوحدات التي يجب التخلي عنها أو دمجها، وأيضاً من هم الأفراد الذين سيتم الإستغناء عنهم والأفراد الذين سيتم تسريحهم، وما هي البرامج اللازمة لرفع مستوى أداء الأفراد ومهاراتهم، وما هي التعويضات اللازمة للأفراد المسرحين من الخدمة وما إلى ذلك من الأدوار التي تختص بها إدارة الموارد البشرية سواء كانت هذه الأدوار قديمة أو حديثة.¹

المطلب الثالث: تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها وما يمثل ميزة خاصة بها هو خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري، فاحتمال الفشل يكون أكبر لو ركزنا الإهتمام على جزء معين في المنظمة وأهملنا الباقي، فالجزء المهمل سيكون عائقاً وسينجم عنه مشاكل مختلفة غير أن درجة الإهتمام تختلف من عنصر لآخر ومن وظيفة لأخرى، وباعتبار العنصر البشري أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها فسنحاول إكتشاف في هذا المطلب مدى إهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية وتسييرها.

1- الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة "جودة العنصر البشري":

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً وأحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الإعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي إهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وتسعى حالياً لتطوير وتحسين هذه المعايير بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها. غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات:²

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 439-440 .

²Jean Brunet-le compte et Dominique Fauconniers, Oser la qualité en ressources humaines, Paris, les éditions d'organisation, 1997, P. 20 – 21.

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
- الإستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا إقتراحاتهم وأخذها بعين الإعتبار.
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.
- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها.
- بالإضافة إلى قواعد التسيير فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:
- **التغيير الثقافي:** يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة¹ فهو يجنبها الاصطدام بالسلوكات السلبية للأفراد والمتمثلة في إرتفاع معدل دوران العمل، الغيابات والتأخير إلى غير ذلك وكل هذه السلوكات تندرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد وهي أهم العراقيل التي تواجهها برامج إدارة التغيير بما فيها إدارة الجودة الشاملة.
- ويساهم التغيير الثقافي في تجنب المقاومة من خلال تغير إتجاهات وقيم وإدراك الأفراد وفهمهم للمستجدات الطارئة في المنظمة، إذ أنه على المسؤولين توضيح كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة للعاملين من مفاهيم ومبادئ وخصوصاً الأهداف والنتائج الإيجابية التي ستعود على المنظمة وعليهم أيضاً، فهذه العملية سوف تقلل من درجة تخوفهم وتساعد على تقبلهم للمنهجية الجديدة، كما سيخلق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جواً آخر في المنظمة يسوده إرتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وروح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. وهذا الوضع هو نتيجة لاهتمام إدارة الجودة الشاملة بالأفراد ونلمس ذلك من خلال مبادئها التي تركز على ما يلي:
- مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات وهذا سيشعرهم بالإهتمام وبأنهم جزء أساسي في المنظمة وأن مصالحهم مشتركة.
- العمل في فريق أو العمل الجماعي وهذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد ويساهم في تنويع الأفكار وظهور أفكار جديدة.
- التدريب والذي ترمي من خلاله إلى بلوغ نتائج عديدة هي:
- ⊖ يعتبر التدريب وسيلة من الوسائل الإدارية لتغيير سلوكيات وقيم الأفراد وبالتالي فهو يساهم في التغيير الثقافي.²
- ⊖ تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.

¹ عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري ، سلسلة إصدارات بمك ، القاهرة، مصر ، 1996، ص. 120.

² فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تحريي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص.

☞ يساهم التدريب في تحقيق مبدأ آخر من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو التحسين المستمر.

☞ **الإبداع:** تحرص إدارة الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الابتكاري والإبداعي، حيث أن الجودة والإبداع يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء وخصوصاً العملاء الخارجيين وكسبهم والإحتفاظ بهم للتمكن من النجاح والإستمرار وسط الظروف الصعبة وإشتداد المنافسة.

والإبداع هو نتيجة أفكار ومجهودات وقدرات الأفراد ولهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار والإبداع وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات اللازمة وكذلك توفير الجو المناسب لذلك، يمنحهم فرصاً للقيام بالتجارب وتجسيد أفكارهم وتوفير الإمكانيات اللازمة.

☞ تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد تساهم في تخفيض حدة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن وخصوصاً تحفيزهم على الابتكار والإبداع.

☞ أما فيما يخص عملية الاختيار والتعيين فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميولاته وهذا يعني أن إختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة والرغبة.¹

النتيجة هي أن الجودة الشاملة تنبع من الأفراد. ومن الأمور الهامة جداً في إدارة الجودة الشاملة نجد: الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة والقيادة، وبدون عاملين أكفاء، ومهارات وأنماط إدارة وقيم مشتركة لن تحقق إدارة الجودة الشاملة الفوائد المرجوة منها.

2- التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية.

ويتكون التدريب من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع أن تستخدم في الحال أو بعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل.²

بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة ترى أن التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك إما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكن من تطبيقها وتحسين مستوى الجودة أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2001. ص. 52.

² ماري برود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، بميك، مصر، الطبعة الثانية، 1997، ص. 21.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث أوقات للتدريب: قبل عملية التدريب (L'amont) خلالها (le cours) وبعدها (L'aval) وذلك كما يلي:¹

⊖ قبل عملية التدريب

باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ومن الأحسن استدعاء الأفراد قبل إبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحون في الوصول إليه مستقبلاً، وبهذا يصبح خبر إقبالهم على تدريب كأنه تحقيق لأمنية لا على شكل فرض أو أمر. وفي نفس الوقت يكون العامل شريكاً في إتخاذ هذا القرار.

⊖ خلال عملية التدريب

إذا ما ظهرت أي مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالإستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لإتخاذ قرار الاستمرار، التغيير أو توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة. وتشمل عملية المراقبة محتوى التدريب، المدرب، الظروف المادية، التنظيم المطبق، وما تم تحصيله من جانب المتدربين.

⊖ بعد عملية التدريب

عند الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم إستغلالها وإستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها وبهذا تضع كل تلك الجهود، كما أن التدريب لا يكون مرة واحدة خلال الحياة العملية للفرد وإنما هو عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية كما أن عملية التحضير والتخطيط لعمليات التدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تمر بما يلي:²

1- دراسة وتحليل المناخ الخارجي:

يهتم مخططوا التدريب بدراسة عناصر المناخ المحيط للتعرف على الفرص لاستثمارها لصالح البرنامج التدريبي وكذا إكتشاف التهديدات لتجنبها، وتمثل هذه العناصر فيما يلي:

⊖ الظروف الاقتصادية، الإجتماعية والسياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعاليات التدريب بها.

⊖ السوق الذي تتعامل فيه المنظمة والمرحلة التي يمر بها.

⊖ العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، هيئات والتعرف على خصائصهم ومستويات الرضا لديهم انتقاداتهم إن وجدت.

⊖ المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم والمزايا التي تتوفر لديهم وتفتقدها المنظمة.

¹Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller, La qualité totale: guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, paris, Entreprise moderne d'édition, 1988, PP. 86 – 88.

² علي السلمي ، مرجع سبق ذكره، ص. 251.

➤ الفكر الإداري السائد والمفاهيم والأساليب والبدائل التدريبية الموجودة في المحيط.

2-دراسة وتحليل المناخ الداخلي:

يسمح تشخيص المناخ الداخلي للمنظمة باكتشاف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لاستئصالها أو معالجتها من خلال التدريب إن أمكن.

أ- تحديد إستراتيجية التدريب:

تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب إستراتيجيتها.

ب- تحديد أهداف التدريب:

تمثل أهداف التدريب بصفة عامة في الأهداف الاقتصادية، التقنية والإنسانية التالية:

➤ اقتصادياً: زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي.

➤ تقنياً: تحسين إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة وتعميق إستيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في المنظمة.

➤ إنسانياً: تعديل إتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغبتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

ت- تحديد سياسة التدريب:

السياسة هي مجموعة التوجهات، الرؤى، القواعد والضوابط التي تترجم أهداف الإدارة، وتحقق السياسات وظيفتين مهمتين في الإدارة العامة وفي التدريب بشكل خاص، إذ توفر مرشداً لاتخاذ القرارات وهي أيضاً معيار لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء، ومن أهم سياسات التدريب: سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين، سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور كل معني بالعملية التدريبية، سياسة تخطيط التدريب، سياسة تنفيذ التدريب وسياسة تقييم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم.

ث- تحديد العملاء

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو الفرد المتدرب، ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط المتدرب، بل أيضاً أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، ومنهم الرؤساء المباشرين وزملاء العمل وهؤلاء عملاء داخليين، ثم يأتي أيضاً في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وهم العملاء الخارجيين.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية تقنية أساسية في التدريب، ومع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكن أكثر فعالية.

وتعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضا ولذلك فمن الأحسن إشراكه في عملية تحديدها حتى تتم هذه العملية بنجاح، ثم القيام بترجمة هذه الاحتياجات بلغة المديرين، وتتخذ الترجمة

شكّلين: ترجمة الاحتياج إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد على كيفية أدائها، وكذلك تترجم الاحتياجات إلى تحسين في الأداء وفق نتائج يمكن قياسها.

ح- دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء :

تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها. وفي حالة القصور تتم الاستعانة بموارد خارجية أو إتباع أسلوب الإسناد للغير (Out sourcing).

خ- تخطيط التدريب

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب وتدريب المدخلات اللازمة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي المواعيد وبالمعدلات المحققة للأهداف.

د- تصميم التدريب

عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي مما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق رضا العميل وأهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهجاً تتابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة تتم عليها عمليات وأنشطة.

ذ- تطوير العمليات التدريبية

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر، ويتخذ أشكال متعددة منها: تخفيض الوقت المستغرق، تحديث المعلومات الداخلة في الأنشطة، ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة وترشيد التكاليف.

و- تخطيط الموارد التدريبية

يمثل المورد البشري أهم مورد في العمليات التدريبية وهو ممثّل في: مديري التدريب، المخططين، المصممين للبرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين والمدرّسين. ومن جانب آخر، تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية تحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن، وسائل الإيضاح وما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية والعمل على تدبيرها لتحقيق العمل التدريبي.

ز- تصميم التقنيات التدريبية

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله، وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات الحاسب الآلي من جهة وابتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب الآلي.

كما يجب عند تصميم التقنيات التدريبية السماح بمشاركة المتدرّبين والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

س- توقيت الفعاليات التدريبية

يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدّد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها، والفترة التي يستغرقها إنجاز كل مرحلة، مع بيان علاقات التابع أو التزامن فيما بينها.

ثم تشرع إدارة التدريب في تنفيذ ما تم تخطيطه وتصميمه بإتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي نفس الوقت تتم عمليات المتابعة والتقييم حسب الخطة المحددة.

النتيجة هي أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التدريب كما أن نجاح وفعالية العمليات التدريبية يتطلب الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3- تقييم أداء العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، وإعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي والذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم 09

مقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمدحهم بالتغذية العكسية.	يشترك في وضعها العاملون مع المدبرون ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء

المرجع: سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001، ص 467.

وفيما يلي توضيح بالتفصيل لأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عملية تقييم أداء العاملين:

➤ تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم كل من العاملين، المسؤولين، ومن الخارج الزبائن والموردين.

➤ بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات إتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حقّ تقييم

زملائهم وكذلك حقّ التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.

➤ **العمل الجماعي:** يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعياً وليس فردياً مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.

يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة وبما أن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزاً ولا يعطي نتائج صحيحة.

أما بأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدّد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدّد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه موضوعية وصحيحة.

خاتمة الفصل

إكتسبت وظيفة الموارد البشرية مكانة وأهمية أكبر من ذي قبل، وذلك نتيجة الاقتناع والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والأساسي في المنظمة.

وتتمثل هذه الأهمية في المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي من أهمها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تعتمد إلى الربط بين إدارة الموارد البشرية، سياستها وأهدافها والاستراتيجية العامة للمنظمة، أيضاً ظهور إدارة المعرفة التي تهم إدارة وتسيير الإنتاج الفكري والإبداعي للعقل البشري والذي يمثل كترأ يحقق للمنظمة التفوق والتميز على المنظمات المنافسة، هذا بالإضافة إلى تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية التقليدية حتى تتماشى مع التطورات المحيطة وذلك بتقديم توجيهات جديدة من جانب الكتاب والمفكرين.

نتوقع مما تقدّم أننا سنلمس نفس درجة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية من جانب مختلف المنظمات ومختلف الأساليب الإدارية الحديثة، غير أنه من خلال دراستنا تمّ التوصل إلى أن هذه الدرجة تتباين من أسلوب إلى آخر، ومثال ذلك نجد أن معايير الإيزو منذ ظهورها حتى نهاية القرن العشرين لم تكن تهم سوى بتدريب العاملين ثم تحسنت مع إصدار معايير سنة 2000 أين توسّع اهتمامها بالعنصر البشري فقد تضمنت شروطاً من بينها مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، توحيد الهدف لديهم وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، كما اهتمت أيضاً بالتدريب، المعرفة الأدائية، الخبرة والمؤهلات. كما خصّصت المنظمة العالمية للمعايير الموارد البشرية بشهادة يطلق عليها شهادة جودة المستخدمين تقدّم لذوي الكفاءات والمؤهلات العالية.

أما إدارة الجودة الشاملة فتعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها ولذا نجدتها تهم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها: التغيير الثقافي، مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق وخلق روح التعاون، التدريب، الإبداع، الخوافر، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

الفصل الثالث
إدماج تكنولوجيا
المعلومات والاتصال
في إدارة الموارد
البشرية

تمهيد

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

① إدارة المعرفة في منظمات الاعمال.

② نظم المعلومات الموارد البشرية.

③ معالجة بعض الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

يتسم عالم الأعمال اليوم بالقدرة المتنامية للمنظمات على إستيعاب وإستخدام المعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاطم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى، الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى الاعتماد أكثر على المعلومات والمعرفة، من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها لاستقطاب الكم الأكبر من العملاء، وتحقيق التفوق والأسبقية على المنافسين، وتمثل استخدامات المعرفة في المنظمات المعاصرة في أنشطة البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية...، كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات، وفي جميع تلك الحالات يكون الأساس دائما هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المورد البشري في المنظمة.

المطلب الاول : ما هية إدارة المعرفة

الفرع الاول : مفهوم إدارة المعرفة

أطلق كثير من المفكرين والباحثين على العصر الحالي بعصر المعرفة أو عصر ثورة المعرفة، بعد أن تداخلت أنواع المعرفة ومجالاتها في جميع أوجه النشاط الإنساني.

وتعني المعرفة الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل من خبرة عملية ومهارة، وتعتبر المعرفة هي المورد الأساسي في المنظمات، ومرتكزا لأنشطة المنظمة في إتخاذ القرارات الذكية ، التنبؤ ، التصميم ، التخطيط، التشخيص وكافة الأحكام الحدسية، وهي تعبير عن : الحقائق، المصطلحات الفنية، التصنيفات، التقنيات المحدودة، القوانين، النظريات، حسابات وإحصائيات بسيطة.¹ وكما ذكرنا سابقا أن المعرفة تتوقف على البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لتصبح قابلة للفهم ، التجربة ، التعلم المتراكم والخبرة عند تطبيقها على مشكلة جارية أو نشاط.

وتختلف المعرفة عن البيانات والمعلومات لأن العامل الإنساني يشكل في المعرفة عنصرا أساسيا، فالكتب تحتوي على مجموعة من المعلومات التي تصبح معرفة عندما يستوعبها الفرد ويضعها موضع الاستخدام ، ويرى Daft أن المعرفة هي الاستنتاج الذي يستمد من المعلومات المترابطة مع المعلومات الأخرى ومناظرها كما هو معروف (as already known) ... ، وتعبر المعرفة عن تجارب الفرد المؤثرة في تفكيره ولذلك فإننا نجد في الأعمال الحرفية وكذلك في الصناعات المتقدمة جدا. وأصبحت المعرفة اليوم مصدرا من مصادر الثروة للمنظمة والاقتصاد، وأحد عوامل الإنتاج الذي يضاف إلى الأرض والعمل ورأس المال... وهناك من يذهب أبعد من ذلك باعتبارها المورد الأساسي في عصرنا الحالي.

¹ Collis,J. &Hussey,R ,Business research - A practical guide for under graduate & post graduate student ,palgrave, UK, P. 3.

ويتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم، كما يرجع هذا التباين إلى إتساع ميدان المفهوم وديناميكيته، أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه، ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي :

- هي العملية المنهجية والمنظمة والمهادفة للاستخدام الخلاق والأمثل للمعرفة وتكوينها¹
- هي عمليات تراكم وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة معرفة المنظمة لخرن المعرفة، والإفادة من مشاركة المعرفة لتطبيقها بفاعلية،

- مصطلح يشير إلى إدارة الموجودات الفكرية للمنظمة " رأس المال الفكري "²
- هي نتاج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية

أخرى؛

ومما سبق يمكن التمييز بين أنواع المعرفة التالية:

Ⓒ المعرفة المعلنة: هي معرفة المنظمة المعلنة، وتتميز بكونها معلنة لأنها شائعة و متداولة بين الأفراد، و معروف مستودعها و متاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها، هذه المعرفة تكون مخزنة في وسائل مادية مثل النماذج، المستندات....

Ⓒ المعرفة الكامنة: أو المعرفة الضمنية، وهي معرفة شخصية ناتجة عن خبرات لفترات سابقة و ليست مهيكلة في لغة أو صورة يمكن بها تحويلها، أي أن هذه المعرفة مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، و من ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، ومن الممكن أن تظل حبيسة في عقول الأفراد ولا تظهر أبداً وتندثر معهم، كما بالإمكان أن يظهرها أصحابها ويصرحوا بها بدرجات مختلفة من الوضوح بدافع الفرص والحوافز التي تمنح لهم ، إذن المعرفة الضمنية هي معرفة خاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كافي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على فتح المحاولات والخطأ والتلقين والتدريب ، وقد أصبحت المعرفة الضمنية تمثل شكلاً قيماً ومتعاضداً من أشكال المعرفة في المنظمة.³

Ⓒ المعرفة الذاتية: هي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص اعتماداً على قدراته الفكرية وطاقاته الذهنية، وخبراته المختلفة وتجاربه المتنوعة، وتتمثل كذلك فيما يكونه الفرد لنفسه من رغبات، ودوافع وأهداف وإتجاهات وقرارات وإختيارات وغير ذلك من نتاج عقله مع ما يحيط به.

Ⓒ المعرفة الخارجية: هي المعرفة التي يستمدّها الفرد أو المنظمة من مصادر خارجية، أي من البيئة المحيطة بهذه المعرفة، وتمثل النسبة الأكبر من التدفق المعرفي، حيث ساهمت التقنيات الحديثة للاتصالات و

¹ Nonaka , I .& Takeuchi , H. The Knowledge Creating Company , Oxford University press, oxford, 1995 , P.98.

² PRIOR,J.,Introduction to Knowledge management "On Line: <http://www.amazon.com/Introduction-Knowledge-Management-KM-Business/dp/0750677287>. 2009.

³Nonaka,I.&Takeuchi,H.op-cit, P. 31.

المعلومات في تيسير الوصول إليها، بل يمكن أن تصل إلى الفرد دون أن يسعى هو إليها، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وإجتماعهم في مواقع العمل ومناسبات الحياة الاجتماعية.

٢ المعرفة التنظيمية: وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات، والتي تنتج عن تفاعل أفرادها وحركتهم الذاتية في القيام بالأعمال الموكلة إليهم، وكذلك في تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمنظمة، وتعد هذه الأخيرة (المنظمة) منتجة للمعرفة و مستخدمة لها، حيث تشكل هذه المعرفة من مجمل التجارب، والخبرات والتوجيهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات، التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المنظمة.¹

الفرع الثاني: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر، بول استراسمان و بيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر Drucker وستراسمان Strassman على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية، كما ركز سنج Senge على المنظمة المتعلمة Learning Organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس أرجيريس Chris Argyris، و كريستوفر بارتليت Christopher Bartlett، و ليونارد دوروثي Dorothy Leonard وغيرهم - في مدرسة هارفارد للأعمال - الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ دراكر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستكون من عمال المعرفة " Knowledge Workers"، يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مالي في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد إهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينيات أيضاً تطوراً ملحوظاً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل إكتساب أو إستحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات متخصصة مثل Slogan Management Review، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review التي تصدرها مقالات دراكر آن ذاك وغيرها.

¹ د. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص. 123.

وبحلول عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج

إدارة المعرفة 1.

وفي منتصف التسعينيات، إزدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الأنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا - والتي أنشئت في عام 1989 - في نشر نتائج عن إستفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الأنترنت (في عام 1994)، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الساعة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد.

الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة

يمكن التأكيد على أن إدارة المعرفة هي العمود الفقري و حجر الأساس لأي منظمة، نظرا لأهميتها التي يمكن إجمالها في النقاط التالية : ²

⇐ يعتمد قرار إنشاء المنظمة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفصيلاتهم.

⇐ كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة الذي توظف فيه أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية واحتملة، والتي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلا عن المعرفة المتخصصة، ومقوماتها ومتطلباتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمال النجاح أو الفشل فيه.

⇐ تحدد " نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما " فعالية و كفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل، وإختيار تقنيات الأداء ومعايره، وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة و تفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة و غيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.

⇐ يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، حقلا مهما من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، و يكون النجاح فيها بجودة وحداثة تلك المعرفة وإرتباطها بمجريات الأمور في الأسواق، وإشتمالها على رصد وتقويم المنافسين و تطلعات العملاء.

¹ د. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص ص. 32-33.

² د.علي السلمي، المرجع نفسه، ص 187.

⇐ وإذا لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، و يصبح توفر المعرفة مع تلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة، حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها و يوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة، وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

⇐ تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات، أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم و آليات التصميم و التوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت المناسب.

⇐ تمكن إدارة المعرفة من تنظيم و تبادل المعارف المعينة على مستوى المنظمة، و تكوين معلومات مفيدة في الوقت المناسب دون أن تكون المنظمة بحاجة إلى إطلاق بحوث مطولة، و تسمح برسملة المعلومات بشكل منظم و بذلك توفر لدى المنظمة القدرة على التعامل مع المتغيرات، و تتجاوز ذلك لتصبح أكثر إدراكاً و توقعاً لمختلف التغيرات التي يمكن أن تؤثر على أدائها، فتستعد لمواجهةها والاستفادة من الفرص الناشئة عنها وتجنب مخاطرها و تهديداتها، كما تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمة في تحقيق الغايات التالية:

⇐ بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات، و زيادة درجة استجابتها للتغيير وتوقعه في وقت مبكر، سمح للإدارة بالاستعداد والمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية و ما ينشأ عنها من فرص، أو تفادي التحولات المعاكسة وما تفرزه من مخاطر وتهديدات.

⇐ توفير الحجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات الحورية للمنظمة وإمكاناتها في بناء و تنمية و تفعيل قدرتها التنافسية، من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفرقة، وما تنتجه من السلع و الخدمات المتميزة عالية الجودة التي تعرضها المنظمة في السوق.

⇐ إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية، بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.

⇐ تهيئة الفرص لنمو المنظمة و تطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها و الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجاته التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

⇐ تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جهة، ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات من جانب آخر، و بذلك يتحقق للمنظمة قدرة متزايدة على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل و التحديث، و إتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المنظمة.

⇐ مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري بتحديث القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة، واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي.

⇐ توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات وامتيازات.

⇐ مساعدة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها في حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهات لتحديات كبرى والتي تهدد توازن المنظمة، بما تحدثه من ارتباك وإهدار للموارد أو تعطيل لطاقت، أو تبين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص، ومن ثم يتوجب على المنظمة البحث عن أساليب جديدة وتوجهات متطورة لتمكين من استعادة توازنها داخليا وخارجيا، وفي هذه الحالات يكون اعتماد المنظمة في الأساس على الرصيد المعرفي المتجدد، الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويعرض تجارب الآخرين الذين مروا بحالات مماثلة و نتائج محاولاتهم في الخروج منها.

المطلب الثاني: عمليات ومداخل إدارة المعرفة

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات والأنشطة المسؤولة عن إدارة المعرفة في المنظمة ...، ومهما اختلفت الآراء في تحديد هذه العمليات أو الأنشطة إلا أن حقيقة الممارسات العملية لهذه العمليات لا تتعدى كونها ابتكار المعرفة، الحصول عليها من مصادرها المختلفة، ومن ثم ترميزها لحفظها في قاعدة معرفة المنظمة من أجل مشاركتها ونشرها وتوزيعها ...، وفيما يلي بيان للملامح الأساسية لكل عملية من هذه العمليات :

أ- ابتكار المعرفة: Create Knowledge

تبدأ عملية ابتكار (تكوين) المعرفة التنظيمية عندما يتم التعبير عن فكرة يقدمها الأفراد أو يتقاسمها مع الأفراد الآخرين وربما حدثت هذه الفكرة عن طريق المعلومات الخارجية ، المناقشات ، والملاحظات، وعدلت الفكرة وحددت شكلها عن طريق الاتصال بالمستويات الأخرى وتناولت معرفتهم الضمنية، وبعد ذلك توسعت الفكرة لتشمل مستويات وجماعات أخرى للتنظيم الكامل، وأخيرا إذا ما تم قبولها فإن الفكرة سوف تصبح داخل بنية التنظيم على أنها خدمات أو إنتاج متطور وجديد أو سياقات عمل جديدة ، ويستخدم الأفراد في ابتكار المعرفة الجديدة الاستعارة والتناظر للتعبير عن الأفكار أو وجهات النظر الجديدة، لتصبح معرفة ضمنية لدى الأفراد ومستجدة فيهم لترجمتها في السلوك الثابت الجديد.¹

ب- الحصول على المعرفة: Knowledge Acquisition تحصل المنظمة على المعرفة من مصادر مختلفة كالخبراء، الكتب، الوثائق، أجهزة التحسس وتعرف بأنها "عملية الحصول على المعرفة من الخبراء وصياغتها على شكل مفاهيم وقواعد"....، وتحصل المنظمة على المعرفة من نوعين من المصادر:²

¹Bourdream,A. & Coullard,GSystem Interaction &Knowledge Management "in Auer Bach's forth coming book, Enterprise Integration, 1999, P. 27.

² الحميدي نجم عبد الله وآخرون، " نظم المعلومات الإدارية- مدخل معاصر ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع"، عمان ، ص ص 1-2.

- ⊖ **الموثقة Documented** : والتي يمكن الحصول عليها من الكتب، قواعد البيانات ، الوثائق، ملفات الحاسوب وبأشكال مختلفة كالأفلام، الصور، خرائط، رسومات؛
- ⊖ **غير الموثقة Undocumented** : والتي توجد في عقول الأفراد (الخبراء)؛
- ⊖ أما عملية الحصول على المعرفة فتجري بطرق مختلفة هي: ¹
- ⊖ **الطرق اليدوية Manual Methods**: إذ يتم استخلاص المعرفة من الخبرة ومن المصادر الأخرى عن طريق المقابلات أو الملاحظة والمشاهدة.
- ⊖ **الطرق شبه التلقائية Semi automated Methods**: تسمح للخبراء ببناء قواعد معرفة بمساعدة بسيطة من مهندس المعرفة أو السماح لمهندس المعرفة باستخلاصها بمساعدة مبسطة من الخبير.
- ⊖ **الطرق التلقائية automated methods**: إذ يقلل دور كل من الخبراء أو مهندس المعرفة وقيام محلل النظم مثلاً بذلك.

ج- تخزين المعرفة Storing Knowledge

هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفية، ويجري تخزين الحالات الدراسية أوحى العمليات التعاونية أو القواعد والتعليمات، وتضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزنة في عقول العديد من العاملين فيها، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة، وتخزن المعرفة عادة في قاعدة المعرفة (Knowledge Base) وتأخذ الأشكال التالية :

⊖ **الحقائق Facts**: وتصف مجال المشكلة وأساليب تمثيل المعرفة - التي تصف كذلك - كيف تتناسب الحقائق مع بعضها البعض بطريقة منطقية لمجال معرفي معين.

⊖ **القواعد Rules** : وتحدد ما يتم عمله في موقف معين وتحتوي على جزئين :

⊖ **الشروط Condition**: والذي يمكن أن يكون أو لا يكون صحيحاً.

⊖ **الفعل action** : والذي يتخذ عندما يكون الشرط صحيحاً .

د- مشاركة المعرفة Share my Knowledge

تشير مشاركة المعرفة إلى جعل المعرفة متاحة للمشاركة، وتجذب المعرفة صعوبة في مشاركتها الآخرين وذلك للاحتفاظ بها في عقل الفرد، خلاف السهولة التي نجدها في البيانات والمعلومات التي تتمتع بقابلية النفاذ إلى الملفات أو الوثائق وتزويد الآخرين بها بسهولة سواء كانوا أشخاصاً أو منظمات، وأثبتت الدراسات أن معظم

¹ توربان افلام، مكلين افرايمو، يثرب جيمس، تقنية المعلومات في إدارة الشركات"، ترجمة : قاسم شعبان ، الجزء الأول، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2000، ص. 678.

المنظمات تقيم بعملية مشاركة المعرفة لغرض تحسين العمليات أو لتعميم ذلك على المنتجات والخدمات، والبحث عن أفضل التطبيقات لذلك، ويمكن تصنيف مشاركة المعرفة إلى نوعين من الخصائص¹:

❶ **المشاركة الجماعية Group Ware**: كوسيلة لتقاسم الأفكار وطريقة للتدفق الحر للمعرفة بأكثر مما تسمح به مستودعات المعرفة أو أنظمة دعم القرار، وتكون المشاركة أيضا بصيغة التعاون (Collaboration) الذي يستخدم للتوليد الجماعي للمعرفة ونقلها وتقاسمها.

❷ **المشاركة الفردية**: تمتلك معظم المنظمات شخص أو أكثر (الخبراء) ممن يمتلكون المعرفة يعود لهم الفضل في نجاح عمليات المنظمة، وأن إيجاد الطرق لجعل هؤلاء يشاركون معرفتهم مع الآخرين في المنظمة سوف يكون الأساس لتكملة نجاحات المنظمة.

هـ- نشر وتوزيع المعرفة: Distributing Knowledge

توفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة وتوزيعها كالإنترنت والإنترنت، كما وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النص والإرشاد.

الفرع الثاني: مداخل إدارة المعرفة

١٠٤. إدارة المعرفة نظاما إداريا يستجيب، للأهداف الاستراتيجية خاصة منها المتعلقة بالإبداع، فهي بذلك تساعد المؤسسة على البقاء في مواجهة تهديدات المحيط الداخلي والخارجي، والاستفادة من الفرص الموجودة فيهما، وتكييف المؤسسات مع مختلف المتغيرات، وتحقيق درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة اللازمة، فالمعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات فحسب، بل أصبحت في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة، واتخذت - ولا زالت - اتجاهات متعددة ومختلفة، فالتعاريف السابقة تبين أن هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المنظمة وهي²:

أ- **مدخل الرافعة**: المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات تحت الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة و المتمثلة في:

✓ **القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات**: على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة آخذة بالتزايد باستمرار، بناءا على قانون "مورا" الذي يؤكد على أن أداء الموصلات تتضاعف كل ثمانية عشرة شهرا.

¹ الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص. 173.

² د. محضية سملاي، تسير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005، ص. 168.

✓ **التشبيك الفائق** : يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المنظمة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري، وقانونه الأساسي هو قانون "متكالف" الذي يعد النسخة الجديدة لقانون تزايد الغلة، ومفاده أن قيمة الشبكة تزداد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها، إن تحليل الأبحاث التي تتناول إدارة المعرفة يبين أن العديد منها ركز على علاقة المعرفة بالمعلومة الأمر الذي يهم - من الناحية الواقعية - في حصر المعرفة في مخزون للمعطيات أو المعلومات، بسبب استبعاد عامل التفكير الذي يعتبر أساسيا ضمن هذا المجال، وعليه فإن المعرفة تبقى جامدة وغير مترجمة من قبل المتدخلين لتحقيق فعل ما.

✓ **برمجيات التطبيق** : التي مازلت تستخدم في المنظمات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والمالية... ، وفي المنظمات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجة إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون، ولا بد أن نشير إلى أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم المعلومات والبيانات تزداد بشكل كبير رغم أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا، وتمثل البنية التحتية للمنظمات القائمة على هذا المدخل في : الوثائق، وقواعد ومستودع وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المنظمات القائمة على هذا المدخل في إدارة الوثائق والتصنيف، ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

ب- **مدخل التوليفة** : يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، و يعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة تقوم على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرته على إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة.

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المنظمة في استخدامات مغايرة، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة أو استخدام معرفة من مصادر خارجية.

ج- **المدخل الابتكاري** : يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو حسب حلزونية المعرفة لـ "نوناكا" يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة حسب ما قدمه " ماتورانا " و " فاريللا"، وبالتالي فإن المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، و ليست للتقاسم مع الآخر.

إن إدارة المعرفة تسمح بتحليل المحتوى المعرفي المتاح لدى المنظمة من مصادره الداخلية والخارجية، ومحاولة التوفيق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وبذلك تبحث وتكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على توظيفها في أداء الأعمال وتبادلها مع باقي أعضاء التنظيم، وتضع بذلك المعرفة في الاستخدام الفعلي ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار وتعميمها بين مختلف المستويات وأفراد

المنظمة، و نقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين الزبائن و المتعاملين، وبتطبيق إدارة المعرفة تصبح المنظمة في غير حاجة إلى نظم العمل وإجراءاتها التنفيذية شديدة التفصيل التي تقيد الفرد، ولا تترك له الحرية في التصرف والاختيار عند مواجهة مشكلات في الأداء لأن إدارة المعرفة تستند إلى فرق العمل ذوي المعرفة والخبرة والدراية بأمور العمل، فالإدارة تضع كل ثقته في قدراتهم على تصريف الأمور وما لديهم من خبرات ومعارف، وهذا ما يعكس درجة عالية من اللامركزية وإقتراب المسافات التنظيمية بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، حيث تنتهج إدارة المعرفة تقنيات متطورة تدمج المعلومات في صلب عمليات الأداء حيث يتم إنتاجها وتبادلها آنياً وفي الوقت المناسب، وتستعمل لاتخاذ القرارات بواسطة الأفراد الذين تم تمكينهم، فأى خطأ يمكن أن يقع يتم تصحيحه وتدارك إنحرافه عن الخطط نتيجة قربهم من نقطة الحدث وإنتاج المعلومة، وبذلك تحل الرقابة الذاتية والتصحیح الذاتي محل الرقابة اللصيقة التي يقوم بها الرؤساء الموزعون على مختلف المستويات التنظيمية، وبذلك يصبح الفرد هو المسؤول عن مراقبة أدائه، ولنفس الأسباب يتم الاستغناء عن بطاقات وصف الوظائف التفصيلية ويحل محلها بطاقات وصف أخرى، تركز على النتائج المستهدفة وتترك للأفراد حرية إختيار الطرق والأساليب الأكثر تناسباً مع متطلبات وظروف الأداء.

إن تطبيق إدارة المعرفة يسمح بتلبية طلبات الزبائن في الوقت المناسب نتيجة تعامل الأفراد مع قواعد بيانات عامة ومشتركة، تمكنهم من التعامل مع طلبات الزبائن في نفس الوقت، ويؤدي تطبيق هذه المنهجية إلى وضوح أهمية بعض الأمور وتصبح من ضروريات العمل الإداري الجديد، وأهمها¹:

- ⇨ نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة المستندة إلى الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية.
- ⇨ نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتحقق الوصول إلى هيكل فعال من الموارد البشرية ذوي المعرفة.
- ⇨ نظم إدارة الأداء توفر - للقائمين بالعمل - المعلومات الأساسية عن الأهداف والنتائج المطلوبة، وتوفر لهم المساندة والدعم دون تقييدهم بتفاصيل إجرائية محددة يمكنهم ابتكار أفضل منها في مواقع التنفيذ.
- ⇨ تعميق استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة في أداء المهام والأعمال المختلفة، وأعمال نظم المتابعة و تقويم الأداء على أساس النتائج والإنجازات.

¹ د. علي السلمي ، مرجع سابق، ص. 204 .

الفرع الثالث : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة هيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى إستفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات :

أ- الهياكل التنظيمية: مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف، ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة.¹ وبصفة عامة، فإن هيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:²

➤ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

➤ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة ككل ويشارك الجميع في تكوينها.

➤ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- الثقافة التنظيمية : الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

¹ Liebowitz, Jay . Knowledge Management Handbook, Washington, D.C.: CRC Press,1999, P. 45.

² د. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1998 ، ص. 61 .

ج- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر

قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة **Trait Theory**، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد **Behavioral Theories**، فهي أكثر ملائمة، بينما النظريات النظرية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.¹

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يمكن من التأثير في الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فلم يعد يوصف القادة بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون **Coordinator** أو مسهلون **Facilitators** أو مدربون **Coaches**، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.²

د- تكنولوجيا المعلومات: لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة، وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية **Internet**، وبرنامج تصفح **Browsers**، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات **Data Filer**، وبرنامج **Software** مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها، ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف

¹ د. المرسى إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص. 551.

² علاء أحمد، القيادة المتميزة - صياغة استراتيجيات للتغير - مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص. 68.

والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة ، ويقوم مدير المعرفة بالآتي : ¹ Chief Knowledge Office Knowledge Department Manager

- ✓ نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر ؛
- ✓ تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية ؛
- ✓ الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة ؛
- ✓ التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وأن تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن ما سبق يتطلب كل هذه الموصفات؛

المطلب الثالث: تأثير المعرفة على إدارة الموارد البشرية الفرع الأول: الخصائص المميزة لمنظمات المعرفة Knowledge Organisation

- تتجلى مهمة الإدارة الحقيقية في " إدارة المعرفة "، بمعنى التخطيط والإعداد لتكوين الرصيد المعرفي بالمنظمة، وتوجيه تدفقها وتيسير توظيفها في كافة أنشطتها، والعمل على تنميتها وتحديثها وإستخراج الكامن وإستقطاب الخارجي منها، ومن ثم فإن منظمات المعرفة تتسم بالخصائص التالية : ²
- ✓ إتباع منهجية البحث العلمي، وطرق التفكير المنظومي Systemic Thinking كأساس في التفكير، والتخطيط، واتخاذ القرارات.
 - ✓ الحرص على تنمية التراكم المعرفي، من مختلف مصادره الداخلية، والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها.
 - ✓ تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، والتي تستثمر في بناء وتنمية الكفاءات الخورية حيث تستغل في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة.
 - ✓ تحديد مواقع العاملين في هيكل المنظمة بقدر ما يتمتعون به من معارف، وتناسب الصلاحيات والإمكانات الموفرة لهم مع أهمية تخصصاتهم المعرفية.
 - ✓ تزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة.

¹Liebowitz, jay.op.cit. P. 72.

² د. علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، المرجع السابق، ص. 218.

✓ إرتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، الابتكار، تطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم، ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

وإنطلاقاً مما سبق يمكن القول بأنه يتعين على الإدارة في جميع المنظمات باختلاف وتعدد أنواعها الاهتمام بجانب إدارة المعرفة والنظر له من منظور استراتيجي في تفعيل أداء المنظمة ككل والاستفادة من مزاياه المتعددة.

الفرع الثاني : تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال، غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب و الطرق التي تؤدي بها المهام، وبطبيعة الحال فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك إستجابة لهذا التحول في الوسائل والإمكانات، فاعتماد الشركات الصناعية على تكنولوجيا المعلومات، جعلها تحتاج إلى قوة عاملة جديدة تختلف جذرياً عن نظيرتها التقليدية¹، وفي هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات، هذه المهارات هي على النحو التالي :

أ- **التفكير الناقد والبناء** : حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات وإستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة، وهذا يستدعي توفر الانسيابية في عملية إدارة المشروع وجودة الإدارة وطرق البحث بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي يتم فيه الدراسة.

ب- **الإبداع** : إن الحل - والذي يكاد يكون الوحيد - للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعد مهارات الأفراد على الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى تضمن المنظمة إستقرارها وإستمرارها، فالتطورات الحاصلة اليوم في مهام المنظمات الحديثة لم تجعل منها مراكز إنتاج تقليدية، بل بالضرورة منابع تحول باستمرار، قصد توفير سلع أو تقديم خدمات أكثر تطوراً ومنفعة بهدف تلبية أحسن فأحسن للاحتياجات الفعلية المتوقعة.²

ج- **التعاون** : إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي الأساس للإستمرار في عصر المعرفة والمعلومات، وعليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو

¹ بشار عباس، المعلومات والتنمية الاقتصادية، مجلة العربية 3000، مجلة إلكترونية فصلية محكمة ومتخصصة في علم المعلومات، العدد 2، 2001، ص.163. موقع المجلة الإلكتروني: <http://www.arabcin.net/arabiaall/index.html>

² كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2002، ص.147 - 149 .

تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه - في أي مرحلة - أن يبدي ملاحظاته وإقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً.

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط في العمل، فعن طريق الشبكات المعلوماتية اليوم أصبح تناقل وتراسل المعلومات والأفكار أمر غاية في البساطة والأهمية، وذلك بتوظيف البرامج الإلكترونية المتوفرة حالياً، لذا فإن التحكم في الأدوات والبرامج المعلوماتية يعتبر أمراً مهماً وضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحالي.

د- فهم التداخلات الثقافية : إن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم متفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم، لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي، ومعرفة التداخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي متنامي وزيادة التخصصية الفنية، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.

هـ- الاتصال : سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، الترنيت، إترانت، بريد عادي، بريد إلكتروني

و- إستخدام الكمبيوتر : حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطي الجهل الكمبيوتر، وإنما الإنطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية، مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

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

والجدول الموالي يوضح ويلخص ما ذكر سابقا عن مهارات عصر المعرفة والمعلومات

الجدول رقم 10

المهارات الأساسية لعصر المعرفة والمعلومات

المهارات السبع	المكونات
التفكير الناقد والبناء	حل المشكلات، البحث، التحليل، إدارة المشروع
الإبداع	خلق معرفة جديدة، تصميم حلول جديدة للمشكلات
التعاون والمشاركة	التراضي، الرضا
فهم التداخلات الثقافية	المعرفة والثقافات التنظيمية تتداخل بين الأجناس المختلفة
الاتصال	إتقان صناعة، والاستخدام الفعال لوسائل الإعلام
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعرفة والمعلومات

المرجع: كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال ، عالم الكتب للنشر والطباعة والتوزيع ، القاهرة ، 2002، ص. 145.

إن ما يلاحظ كذلك في هذه المهارات أنها ليست مهارات بسيطة أو روتينية؛ فالمهارات البسيطة تم إسنادها للآلة عوض الجهد البشري، والآن التطور التكنولوجي في طريقه لنمذجة المهارات غير البسيطة والتي تتطلب ذكاءً حاداً، وقدرات بشرية مميزة، وذلك عن طريق التطورات الحاصلة في مجال الذكاء الاصطناعي، مما يشكل تحدياً كبيراً للمورد البشري في تنمية مهاراته، بحيث يبقى دائماً متميزاً في أدائه عن أداء الآلة الذكية، وهذا ما يفسر التوجه نحو إعادة صياغة دور الإنسان داخل التنظيم.

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

تطرقنا في الفصل الأول إلى نظام المعلومات الموارد البشرية لكنه دون تفصيل ، لهذا سنأتي هنا للحديث عن نظام معلومات الموارد البشرية داخل التنظيم وأهميته بصفة مفصلة.

المطلب الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

نحاول في هذا المطلب إعطاء فكرة متكاملة عن مفهوم نظم المعلومات الموارد البشرية ومراحل عملها، والنظم الفرعية المكونة له.

الفرع الأول: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يشير مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية إلى " النظام الذي يعمل على إستقبال، تخزين، إسترجاع، معالجة، تحليل وبث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساسا بتسيير الموارد البشرية "1

نظام معلومات الموارد البشرية هو " مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة"2

إذن فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظم معلومات التسيير يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشرية.

فهذا النظام إذن جاء استجابة لحاجة الإدارة لمعلومات تسمح لها بحل المشاكل التي تمس الحياة العمالية، فالهدف الأول والأخير لهذا النظام مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة الطويلة منها والقصيرة.3

ولقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية الخوسبة على أتمتة مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية ولعل أهم هذه الأنشطة المؤتمتة ما يلي:4

* الإدارة العامة للأفراد خاصة البيانات الإدارية؛

* نظم الأجور والمكافآت؛

* إجراءات التقييم وإدارة الأداء؛

* عمليات الاختيار والتوظيف الداخلي؛

* عمليات الاختيار والتوظيف الخارجي؛

* عمليات توصيف المناصب والكفاءات؛

* التسيير التنبؤي للعمال، والمسارات المهنية للكفاءات، والتحويلات؛

* التكوين، خطط التكوين، برامج، تسجيلات، التعليم عن بعد والإلكتروني؛

* الصحة والأمن؛

* المتقاعدين والمنح؛

* إمكانية التصفح والإطلاع على الملفات الشخصية عن طريق الشبكة الداخلية.

1 Nadège Gunia, la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication", these de Doctora en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France, 2002, P.145.

2 J.M.Peretti, Tous DRH, éditions d'Organisation, 2eme édition, Paris, France, 4eme Tirage, 2005, P.405.

3 S.L.Dolan & autres, la gestion des ressources humaines " Tendances, Enjeux, & pratiques actuelles", éditions village mondial, Paris, France , 2002, P.600.

4 J.Brilmann, les meilleures pratiques de management, éditions d'Organisation, Paris, France, 4eme édition, 2003, P.401.

إن هذه الأتمتة للوظائف، وغيرها ستساعد على فعالية العملية الإدارية، خاصة وأن الدراسات تشير إلى أن حوالي 60% من وقت وظيفة الموارد البشرية مخصص أو متعلق بالعمليات الإدارية كمعالجة الأجور، إعداد لوحات القيادة وغيرها، وهذا يعني أن حوالي 3/2 من الوقت والطاقة أو الجهود يخصص في أنشطة أو مهام ضعيفة القيمة المضافة.¹

الفرع الثاني: مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

إن أي نظام معلومات لا يخلو من ثلاثة مراحل أساسية عند عمله، هي إستقبال المعلومات (الإدخال) ومعالجة وتخزين المعلومات، وأخيرا البث أو التوزيع، ونظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية ينطبق عليه نفس المبدأ، وفي السطور التالية نأتي إلى شرح هذه المراحل.

✓ **إستقبال المعلومات (الإدخال):** وهي العملية التي يتم بمقتضاها إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية (محاسبة، إنتاج، تكوين، تقييم... الخ) أو مصادر خارجية (سوق العمل عموماً، جامعات، معاهد ومراكز التكوين، جهات حكومية، تشريعات وقوانين... الخ، هذه الأخيرة تتعلق عادة ببيئة العمل الخارجية.

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

✓ **المعالجة والتخزين:** بعد الحصول على البيانات وحجزها، يقوم النظام بمعالجة هذه الأخيرة، حيث يعمل على تحليلها، وترتيبها، وتنسيقها وفق نمط معين حسب الإحتياجات وذلك بالإستعانة بالبرامج المعلوماتية المتوفرة، ثم تخزينها والحفاظ عليها لإستدعائها عند الحاجة.

لقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ عدد كبير من المعلومات في وقت قصير جداً وفي مساحة محدودة جداً كذلك، وذلك بالاستعانة بقواعد البيانات، حيث يمكن للمنظمة حفظ واسترجاع البيانات، منها واستخدامها في إنجاز أعمالها الإدارية، وهناك خمس فئات لها:²

⇐ **قواعد بيانات خدمة الباحثين:** تخصص هذه القواعد في توفير معلومات عن الموظفين في مواقع إدارية على المستوى التنفيذي.

⇐ **قواعد بيانات الجامعات:** تقوم المئات من الجامعات والكليات بخدمة خريجها، بوضع بيانات عنهم ضمن قواعد بيانات لتسهيل إيجاد فرص عمل لهم.

¹ J.M.Peretti(B), Op.cit, P.404.

² علاء عبد الرزاق السالمي ، نظم إدارة المعلومات ، القاهرة، مصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر ، 2003، ص 345-344.

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

⇐ **قواعد بيانات لإستخدام الجمهور:** وهي متوفرة لأي مستخدم لقاء أجر محدد عبر الشبكات المعلومات للباحثين عن وظائف، أو لصالح المستخدمين للإطلاع على ملفاتهم وهذا يكون عادة بإدخال كلمة السر.

⇐ **بنوك المساعدة في التوظيف:** تحتفظ المؤسسات الكبيرة ببيانات عن موظفين يمكنهم العمل لديها بشكل مؤقت في حالة ما إذا كان أحد موظفيها في حالة مرضية وما شابه ذلك.

هذا ونظرا لأهمية الموارد البشرية في التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي توفر على سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية ما يزيد عن 150 قاعدة بيانات موارد بشرية معتمدة على الحاسوب، بإمكان المنظمة استخدامها عند الحاجة.¹

⇐ **البث أو التوزيع:** أي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية، كردود على استفساراتهم لقاعدة البيانات إما على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل إلكترونية (شاشة، أسطوانة) وهو الشكل الأفضل لأنه أقل تكلفة وأسرع وأسلم.

ونظرا لأهمية المخرجات التي يطرحها هذا النظام، فإن مستخدميه متعددون ومختلفون من مستويات الدنيا إلى المستويات العليا، وهذا يعود في رأينا إلى عاملين أساسيين هما :

1. تعدد تطبيقاته التي تمس مختلف جوانب التنظيم؛
2. أن عمله يتخصص في مورد لا تخلوا منه أي إدارة أو وحدة تنظيمية، لذا فإن نتائجه هي ذات أهمية بالغة لكل واحد أو فرد داخل التنظيم.

الفرع الثالث: النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية

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

⊕ **النظام الفرعي للتخطيط للقوى العاملة:** يساعد هذا النظام الإدارة في تحديد احتياجاتها من الأشخاص في المستقبل للمساعدة في التنبؤ للرواتب، والتخطيط، وتحليل وتقييم الوظيفة والهيكل التنظيمي.

¹ نفس المرجع ، ص. 344.

² المرجع نفسه ، ص ص 346-347.

- ⊖ **النظام الفرعي للتزويد:** هو نظام مسؤول عن توفير معلومات حول الأفراد المترشحين للعمل والكفاءات المتوفرة في سوق العمل، وإجراء الدراسات الداخلية والبحث عن موظفين جدد.
- ⊖ **النظام الفرعي لإدارة القوى العاملة:** هناك عدد قليل من المنظمات التي تستخدم تطبيقات لإدارة القوى العاملة ومن هذه التطبيقات الأداء العام للموظف، والتدريب، والتحكم في مواقع الموظفين (الترقيات)، وتغير موقع الموظفين في المنظمة.
- ⊖ **النظام الفرعي للمستحقات:** يساعد هذا النظام على توفير معلومات عن الزيادات والاستحقاقات والرواتب والعلاوات.
- ⊖ كما يضم نظام المعلومات الموارد البشرية أنظمة فرعية أخرى كذلك مثل.
- ⊖ **النظام الفرعي للتكوين:** يهتم هذا النظام بتوفير معلومات عن العملية التكوينية التي ستقوم أو قامت بها المنظمة سابقا، والأفراد الذين إستفادوا منها والفترات والأماكن التي تمت فيها.
- ⊖ **النظام الفرعي للتقييم:** يضم هذا النظام المعلومات المتعلقة بعملية التقييم لأداء الأفراد، وهو نظام مهم جدا، لأن على أساس مخرجاته تحدد الحوافز والبرامج والفئات التي تحتاج لعملية التكوين وكذا الترقيات.
- ⊖ **نظام الإستخبارات للموارد البشرية:** وهو نظام يختص في توفير المعلومات صعبة المنال والمتعلقة بحقل إدارة الموارد البشرية سواء داخل التنظيم أو خارجه.
- ⊖ **نظام معلومات البيئة الخارجية:** يختص هذا النظام في توفير معلومات عن البيئة الخارجية و المتعلقة أساسا بمعطيات سوق العمل وما يتوفر فيه من كفاءات بشرية.
- ⊖ **نظام المعلومات الإجتماعي:** ويضم هذا النظام كل المعلومات العائلية المتعلقة بالعمال(زواج، مولود،... إلخ) و التي على أساسها يتم منح بعض المنح و العطل أو زيادات تكريماً أو هتنةً من طرف التنظيم للعامل.
- وفي الأخير نشير إلى أن هذه عينة لبعض النظم الفرعية لنظام المعلومات البشرية فقط، وللتنظيم الحرية الكاملة في بناء أنظمتها الفرعية بما يخدم مصالحه، كما نشير كذلك إلى أن هذه النظم تعمل في نسق واحد متكامل بما يحقق أهداف التنظيم، فكل نظام فرعي يكمل الآخر.

المطلب الثاني: دور نظام معلومات الموارد البشرية

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

الفرع الأول: نظام المعلومات وتخطيط الموارد البشرية

يوجد نوعان من تطبيقات الحاسوب في مجال تخطيط الموارد البشرية، وهما تخطيط الإحلال الوظيفي والتوقع بالعمالة، والغرض من تخطيط الإحلال الوظيفي هو ضمان توافر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الحالية نتيجة تحريك بعض فئات العمالة بسبب الإحالة على التقاعد أو الترقية أو النقل أو الإعارة أو التسريح أو توسيع النشاط، أما التوقع فيتضمن تقدير عدد العاملين الذين لديهم تخصصات ومهارات معينة والذين قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة مستقبلاً. كما قد يشمل التوقع تقدير أعداد العاملين ذوي المهارات في سوق العمل.

وبما أن تخطيط الموارد البشرية تكون بعمليات حسابية خاصة بالمؤسسة مثل معدل دوران العمال، ومعدلات التسو، سياسات الترقية. فإن تطبيقات الحاسوب في المجالات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وتفيد معلومات وملفات العمليات السابقة في إعداد توصيف قوة العمل وتحليل ديناميكية العمالة، وفيما يلي سنتعرض إلى هذين الجانبين.¹

1-1- توصيف قوة العمل: للتعرف على موقف العرض والطلب المستقبلي على العمالة، من الضروري تحليل الخصائص المميزة لقوة العمل الحالية، ويمكن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية لإعداد تقارير تحتوي على معلومات بشأن توصيف قاعدة العمالة من حيث النوع، السن، الخبرة، وأعداد العاملين في كل فئة وظيفية، ومحاولة الربط بين هذه السمات وصفات المؤسسة.

1-2- تحليل ديناميكية العمل: يتضمن هذا الجانب تحليل حركة العاملين عبر الزمن، والذي يستند إلى بيانات الترقية والنقل ودوران العمل والتزير، كما يمكن استخدام معلومات ديناميكية قوة العمل في التعرف على هياكل العمل المستقبلية، وتوفر عملية التحليل المعلومات التالية:

- الإعداد الإجمالي للترقيات.
- إعداد الموظفين أو المنقولين أو المرقين في كل فئة وظيفية أو وحدة تنظيمية.
- إعداد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل.

¹ جمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص. 544.

لذلك فإن نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات، لملأ الشواغر فيها أو لإعداد توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي تشكوا من عجز أو نقص في القوى العاملة، وفي الوقت المناسب.¹ إن لنظم المعلومات المحوسبة دوراً كبيراً في هذا المجال نظراً لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حالياً في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية كنظام SPSS، كما هناك كذلك بعض التطبيقات المفيدة جداً في مجال النظم الخبيرة في هذا المجال مثل Parys للتسيير التنبؤي للأفراد العاملين.²

الفرع الثاني: نظام المعلومات وعملية التوظيف

تتضمن تطبيقات توظيف العاملين عملية جذب العاملين والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين وتمثل فيما يلي:

1- جذب العاملين: يساعد نظام المعلومات في عملية جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية، وبالتالي فإن هذا النظام يحقق للمؤسسة ما يلي:³

* استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل ورقم ضمانه الصحي ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة.

* توفير جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب، كالمقابلة، الاختيار،... الخ.

* توفير جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل الموجودة.

* توفير المعلومات الأساسية للقائمين بالمقابلة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف.

* توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف.

* توفير المعلومات اللازمة لتقوم عملية الاستقطاب وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف.

2- توفير قاعدة بيانات تدريبية للعاملين:

تحتفظ المؤسسة عادة ببيانات حول العاملين وهذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض أهمها:

– إدارة الرواتب والأجور.

– توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2003، ص.331.

² J.M.Peretti, Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur, éditions Liaisons, sans place, sans pays, sans date, P.78.

³ سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص.329-330.

– تخطيط للموارد البشرية.

ومنه فإن قاعدة البيانات تتضمن عدة معلومات تخص العاملين.

إن التنظيمات تستقبل حاليًا أعدادًا كبيرة من طلبات العمل، يصعب معالجتها بالطرق التقليدية وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرص دولية للتوظيف، فنظم المعلومات الحوسبة اليوم تسمح بمعالجة ومتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم مع إحترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، كما تسمح هذه النظم بإحصاء وجرد كل الكفاءات والمناصب المتوفرة داخل التنظيم.

أما فيما يخص عملية الاختيار فهناك تطبيقات عديدة في مجال المعلوماتية لاختيار الأفراد العاملين ولإجراء الاختبارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل، وهذا سيؤدي إلى إلغاء أو القضاء على المحاباة والتمييز بين المترشحين للعمل، فالحاسوب لا يتعامل بالمشاعر وهذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكبر وإرتياح لدى الأفراد، كما تقلل الوقت والتكلفة.

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

الفرع الثالث : نظام معلومات التدريب والتطوير المهني

لقد أسهم استخدام نظام المعلومات في توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالعاملين لتسهيل سبل تجديد المهارات والتأهيل وإعداد الحاجات التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.¹

لأن المؤسسات المعاصرة أصبحت متطلبات تعلم وتدريب. إذ أن التطوير والتحسين المستمر في الأداء أصبح الظاهرة التي تتسم بها المؤسسات اليوم وإلا فإن المؤسسة التي لا تسعى للتطوير والتحسين المستمر في الأداء لا يمكن لها أن تواجه المنافسة الحادة في الأسواق الحالية، ولكي يكون أسلوب التدريب والتطوير المهني قائما على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء لابد أن يرمج هذا النشاط من خلال اعتماد نظام المعلومات، لذا فإن تطبيق هذا النشاط التطويري والتدريبي يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن جميع البيانات المتعلقة بالنشاطات الجارية في المنظمة ثم يصاغ في ضوءها اتخاذ القرار المتعلق بالعمليات التطويرية التدريبية ومن أمثلة على هذه البيانات التي تشكل قاعدة المعلومات للمؤسسة هي:²

⇨ أنواع المهن والوظائف.

⇨ الوظائف الإدارية الحسابة.

⇨ إعداد العاملين بمختلف الوظائف.

¹ حضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص. 250.

² المرجع نفسه، ص ص. 256-257.

- ⊣ الحاجات الفعلية للعاملين.
- ⊣ الأنشطة الإنتاجية بأنواعها.
- ⊣ الأنشطة الخدمية بأنواعها.
- ⊣ أنواع النشاطات التدريبية والتطوير.
- ⊣ الأنشطة المختبرة وأنظمة مناولة المواد.
- ⊣ الوظائف الهندسية والفنية.
- ⊣ التدريب الفني والإداري والحاسبي.

يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهميته فهناك من يرى أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل التنظيم. وبرامج التكوين تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، ولقد إستفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات والتطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها هو تنمية قدرات العاملين كنظام *Though ware's management diagnosis* للقيادة و التحفيز وتحديد الأهداف وإدارة الوقت، وبرنامج *Dimensions of leadership* المتعلق بجوانب مختلفة في إدارة الموارد البشرية، وبرنامج *Decide* لتطوير مهارات اتخاذ القرارات.

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

كما تسمح الشبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي وتخطي عقبات المكان والزمان، وهذا ما من شأنه توسيع دائرة المعارف والخبرات وتبادلها بين العمال كما تسمح الشبكات المعلوماتية اليوم بتلقي برامج تكوينية ودروس عن بعد والإستفادة من خبرات الآخرين.

الفرع الرابع: نظام معلومات الرواتب والأجور

يقتضي هذا النظام إنشاء ملفات خاصة لحفظ بيانات أساسية عن العاملين ورواتبهم، عن طريق هذه الملفات يمكن التعرف على الموقف المالي الحالي لكل موظف وأي تغيير يطرأ على حالة الموظف، وإنشاء هذه الملفات يمكن إستخراج كشوف معينة مثل كشوف الرواتب والأجور والتعويضات بالإضافة إلى مجاميع نهائية إجمالية لكل بيان مالي مفردا.¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص. 43.

ومن فوائد إستخدام نظام المعلومات في هذا المجال ما يلي:¹

- ⇐ إزدياد الدقة والسرعة عند إعداد مكافآت ومستحقات العاملين وصرفها في الوقت المناسب.
 - ⇐ إمكانية مقارنة ما تدفعه المؤسسة من رواتب الإدارات المختلفة في كافة أنحاء المؤسسة.
 - ⇐ المساعدة في اتخاذ القرارات السريعة فيما يتعلق بالعلوات والامتيازات المقترح إعطاؤها للعاملين.
 - ⇐ إعداد الموارد اللازمة لاستقطاع الرواتب داخليا أو خارجيا.
 - ⇐ تسير إجراءات التحليلات المحاسبية اللازمة لرواتب الموظفين وإكتشاف الأخطاء، إن وجدت في أقصر وقت والعمل على تصحيحها.
- حيث يوجد حاليًا برامج متخصصة في هذا المجال تعمل على حساب الأجور، تقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للتنظيمات الكبرى أو العملاقة. كما ساهمت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافآت مثل نظام: *Système d'attribution de performance Russel* والذي يحتوي على مجموعة برامج تساعد صناديق التقاعد في حساب التعويضات وغيرها.²

الفرع الخامس: نظام المعلومات والمسار المهني

تسمح اليوم نظم المعلومات المحوسبة بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة وأكيدة وبدون تكاليف عالية، عن طريق الولوج إلكترونيًا وإطلاقًا من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين يمكن معرفة قدرات وكفاءات كل عامل، وما مدى تطوره في أدائه وعمله، وما هي المناصب والأدوار التي تقلدها داخل التنظيم طوال مشواره العملي.

كما هناك بعض التطبيقات المعلوماتية للتقييم الذاتي والتي تسمح وتساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني والحكم هو عليه، فتتوفر في الأسواق الآن مجموعة برامج في هذا المجال مثل: *Career* و *Career*³ و *Planing Center*، كما هناك كذلك بعض التطبيقات لأنظمة خبيرة في هذا المجال مثل *Miram* للتدقيق في إدارة الموارد البشرية، ونظام *Parys* للتسيير والتنبؤ للأفراد، ونظام *Adequat* لتسيير تحركات وتنقلات العامل خلال المسار المهني.

الفرع السادس: نظم المعلومات والأمن الصناعي

ساعدت هنا نظم المعلومات في سرعة بث المعلومات عن المخاطر التي يتعرض لها العمال نتيجة الإستعمال الخطأ للمواد الكيماوية أو مواد معينة. حيث أصبح اليوم ممكناً توزيع آلاف بل الملايين من المعلومات ودون الحاجة إلى الملصقات، حيث توفر هذه المعلومات في قواعد بيانات يمكن للعامل الإطلاع عليها في أي وقت وفي أي مكان من خلال الشبكات المعلوماتية. كما توجد كذلك في هذا المجال بعض التطبيقات للنظم الخيرة مثل نظام "SDI"

¹ محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص ص. 209-210.

² S.Dolan et autres, Op.cit, p. 614.

³ J.M.Peretti(c), Op.cit, PP.75-80.

Stress Diagnosis Inventory والذي يساعد في تشخيص وتحديد المخاطر المحتملة وتقديم كذلك النصائح للتعامل مع هذه الأنظمة.

كما توجد حاليًا مجموعة أقراص مضغوطة، تحتوي معلومات عن المنتجات الكيميائية وكيفية إستخدامها خاصة في الصناعة الكيميائية، والمخاطر التي تنجم عن سوء إستعمال هذه المنتجات وطرق الحذر منها، والنصائح في حالة وقوع خطر، هذه المعلومات يمكن إدماجها في قاعدة البيانات المؤسسة ليستفاد منها من طرف الجميع عن طريق الشبكة الداخلية، وهذا ما من شأنه أن يساعد على نشر المعرفة وتنميتها، وتقليل تكاليف الأخطار وحوادث العمل، وتكاليف التكوين.

الفرع السابع : نظام المعلومات والعلاقات العمالية

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات (حواسيب المحمولة، هاتف النقال، الشبكات المعلوماتية) على سرعة تفاعل ودوام العلاقات بين الأفراد داخل التنظيم وخارجه متحدةً في ذلك حاجز الزمن والمكان، وحتى اللغات والثقافات والمستويات العلمية. فعن طريق تكنولوجيا المعلومات اليوم أمكن بمقدور أي شخص الاتصال بالفرد الذي يريده دون الحاجة إلى التنقل من مكتبه، فمدير التسويق مثلاً يمكنه الحصول على معلومات عن المخزون أو الإنتاج إنطلاقاً من حاسوبه الشخصي عن طريق التراسل الإلكتروني من خلال خدمات الشبكة، وهكذا بين مختلف المصالح والإدارات.

كما يمكن للعمال التحاور مع رؤسائهم ومرؤوسيه عن طريق الشبكة، وعقد الاجتماعات كل في مكانه وفي الوقت الحقيقي، كما ساعدت كذلك الشبكة على تفعيل عمل المجموعات بما أصبح يعرف اليوم بجماعات العمل أو العمل الجماعي "Groupware"، وهذا ما يجعل الأفراد متماسكين في عملهم وعدم الشعور بالوحدة والعزلة أثناء العمل وهذا يعزز العلاقات العمالية بين الأفراد.

كما لا ننسى كذلك أن هذه الشبكات عززت من عمل التنظيمات غير الرسمية وديناميكية الجماعات وهذا ما يزيد من درجة وقوة التماسك بين أعضائها، وهذا ما يوضع كتحدٍ آخر في وجه إدارة الموارد البشرية والإدارة ككل في عصر المعلومات.

المطلب الثالث: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

لقد كانت لإستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، فلقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات، وهذا بدوره سيؤثر إيجاباً على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة، ويمكن إبراز أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية: 1

¹ Hamid Hidja, Quel Sirh pour le DRH expert et partenaire d'affaires ?, on line, www.france.geac.com.

أولاً: تقليص الآجال والوقت: وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جداً، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمناً طويلاً وعملاً شاقاً، حيث أمكن اليوم الإطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جداً.

ثانياً: التحكم في التكاليف: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعمال الإدارية، بمعنى أن كل أو جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل من إستهلاك الأوراق والحبر وغيرها من المواد (تكاليف نشر المعلومة).

ثالثاً: جودة القرارات: لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا ما من شأنه ضمان إتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم. فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب، وهذا مؤشر على جودة النظام وفعاليته داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسة كوظيفة الموارد البشرية.

رابعاً: العمل الجماعي Groupware: وهو مصطلح جديد ظهر حديثاً خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، وهو يشير إلى: «برامج تمكن مجموعة مستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكونوا مجتمعين أو متواجدين فيزيائياً، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج والبنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل وبأقصى كفاءة»¹.

وهذا ما من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحت والتطوير، كما تمكن هذه البرامج في عقد إجتماعات عن بعد و تفعيل عملية الاتصال اللحظي، وفي الوقت الحقيقي، وتقليل تكاليف التنقل والإيواء وغيرها وهذا بطبيعة الحال يكون له أثر إيجابي في خلق القيمة المضافة.

خامساً: تثمين رأس المال البشري: لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين.

¹ Nadége Gunia, Op.cit, p. 109.

المبحث الثالث: معالجة بعض الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية

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

المطلب الأول: التوظيف الإلكتروني (e-recrutement)

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

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

أولاً: تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير و المترشح

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

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

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

ثانيا: القضاء على الحواجز الجغرافية

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

ثالثا: ظهور سوق داخلية للتوظيف

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

رابعا: أتمتة بعض أنشطة التقييم و الاختيار

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

خامسا: إنشاء قاعدة بيانات للمرشحين.

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

يستخدم التوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات لاستقطاب الأيدي العاملة قد تكون تابعة للمؤسسة إذا سمحت إمكانياتها المادية بذلك أو عبارة عن حلول خارجية تلجأ إليها، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

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

أولاً : مواقع توظيف (Job Boards) غير تابعة للمؤسسة

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

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

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

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

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

و يمكن تلخيص الإضافات التي تقدمها شبكة الإنترنت في عملية التوظيف بالنسبة لكل من المترشح، المسير و مديرية الموارد البشرية:¹

أولاً: بالنسبة للمترشح.

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

ثانياً: بالنسبة للمسير

- ⊖ إنتهاء التناقضات فيما يتعلق بعدم وجود شروط اختيار كافية و سيرات ذاتية كثيرة أو وجود شروط إختيار كثيرة و عدم وجود سيرات ذاتية كافية.
- ⊖ الحرية في إقتراح مناصب الشغل، السيرات الذاتية التي تناسب منصب الشغل و التغيير في شروط الاختيار.
- ⊖ توفر له أدوات التحليل و الاختيار.
- ⊖ إمكانية الحصول على عروض من طرف المترشحين دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة.

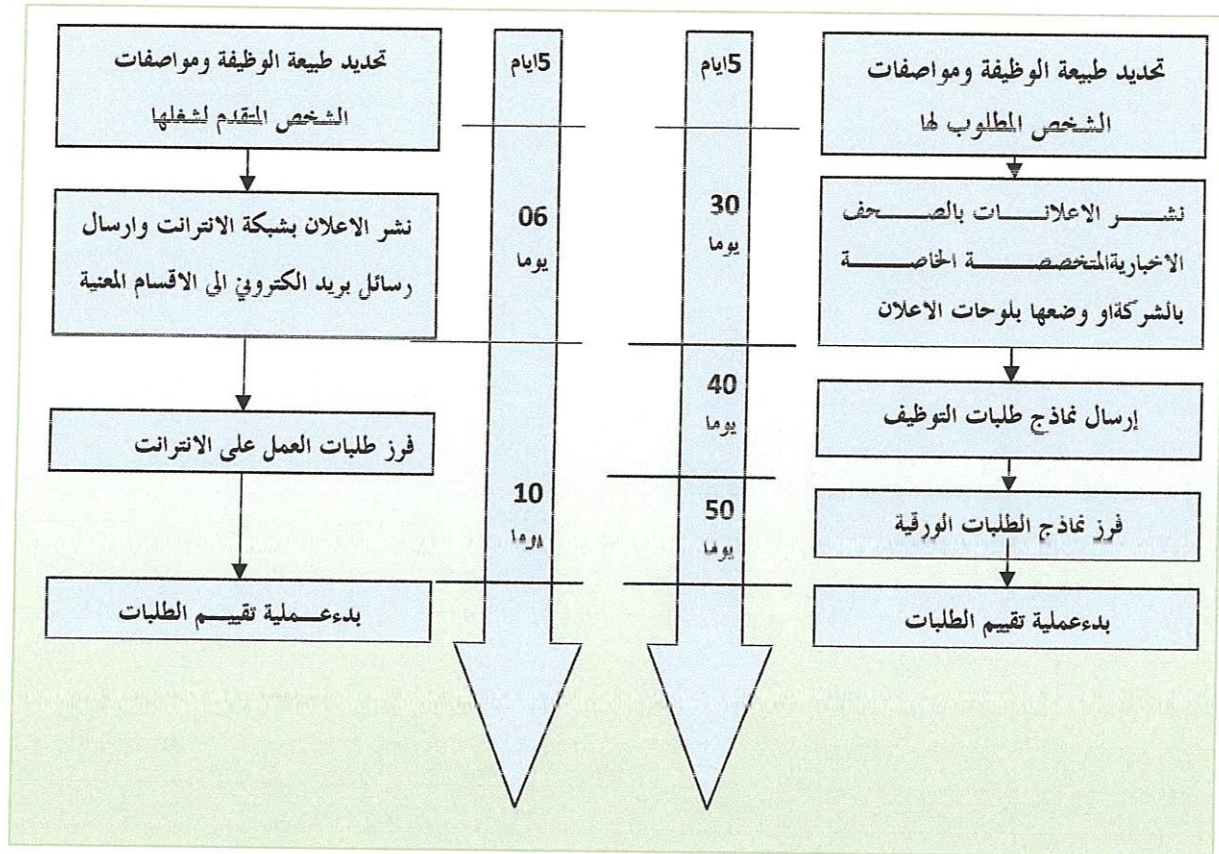
ثالثاً: بالنسبة لمديرية الموارد البشرية.

- ⊖ إنتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب و تصنيف السيرة الذاتية للمترشحين.
- ⊖ تقديم النصائح للمسير فيما يتعلق باحتياجاته و ترجمتها في شكل مهارات و تزويده بوجهات نظر في المدى البعيد.
- ⊖ إدارة الأدوات و الأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في عملية التوظيف.
- ⊖ إنتهاء دور الأمانة (Secrétariat) الذي كانت تؤديه في مجال التوظيف.

¹ Ibid, p. 85.

نذكر مثال للمقارنة بين المعدل الزمني لعملية التوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية وباستخدام

نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية وهذا ما يوضحه الشكل رقم 14



المراجع: بربان هوبكتر، جيمس ماركهام، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة د/خالد العامري، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006، ص. 153-154 .

المطلب الثاني: التكوين الإلكتروني (e-formation)

إن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية أدى إلى توفير فرص تكوينية و تدريبية جديدة تلخصت في عملية التكوين الإلكتروني (e-formation) أو التعلم الإلكتروني (e-learning).

و لقد تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني، حيث تعرفه شركة Cisco Systems على أنه عملية التكوين باستخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث و نشر اختويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية و مجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير و تنمية المحتويات، فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين و التعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية.¹

كما يعرف التكوين الإلكتروني كذلك على أنه مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية (الأقراص المضغوطة، الإنترنت، الإنترنت...)، وهو يتيح فرصة التعلم الفردي عن طريق محاضرات أو دروس تكون متاحة للموظف من خلال جهازه المعلوماتي عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت، بالإضافة إلى إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد، قاعات المحادثة... و إستعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التعليم عن بعد سواء أكانت بفاعلية أم لا: الأقراص المضغوطة (CD Rom)، أشرطة الفيديو و التعليم المعتمد على جهاز الكمبيوتر (L'enseignement assisté par ordinateur)، ففي مجتمع العولمة و في ظل المنافسة الشديدة أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين و تدريب موظفيها بسرعة و بتكاليف أقل نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم و مهاراتهم و ضرورة تحديثها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات، وبالتالي فقد سمحت التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من تجديد و تحديث طرق التدريب داخل المؤسسات، و أصبح التكوين و التدريب عملية مستمرة بالنسبة للموظف.²

يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعليم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف و تنمية المهارات المشتركة لكل أنظمة التعليم، و من جهة أخرى الخدمات و الفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، و تأتي هذه الطرق سواء كان طرق التدريب التقليدية أو بغرض تدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر و مشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية، و يمكن للتكوين الإلكتروني من أن ينظم بطريقة متزامنة (Synchrone) من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون و المتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن طريق استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعة محاضرات تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة ببعضها ببعض، أو باستخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية (Classe

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

²Charlotte FILLOL : Le e-learning dans la stratégie de formation des entreprises, Cahier de recherche du CREPA n°85, (www.dauphine.fr/crepa), Consulté le 20/12/2004, pp. 7, 8.

(Virtuelle Synchrone)، المحاضرات عن بعد، أو عن طريق تبادل رسائل إلكترونية و ملفات رقمية مباشرة، كما يمكن أن تكون العملية التكوينية الإلكترونية منظمة بطريقة غير متزامنة (Asynchrone)، من خلال الاعتماد على المكونين المتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغير مباشرة باستخدام تكنولوجيا البريد الإلكتروني، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيا الصوت و الصورة يعتبر أكثر تفاعلية و يسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى إجراء تطبيقات متعددة تعتمد على التقييم الذاتي و التبادل السريع للمعلومات كالعمل الجماعي مثلا.¹

و يمكن تلخيص فوائد التكوين الإلكتروني بالآتي:²

- ☞ تدعيم عملية تبادل المعارف، التطبيقات و التجارب ما بين الموظفين.
 - ☞ إمكانية تعرف كل المشاركين في عملية التكوين الإلكتروني على الأسئلة المطروحة سابقا من طرف زملائهم و الإجابات المناسبة لها.
 - ☞ السماح لكل الموظفين من الوصول إلى المعارف المخزنة في أرشيف المكتبة الإلكترونية للمؤسسة و الإطلاع عليها من خلال موقع المؤسسة عبر الشبكة.
 - ☞ يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد و بطريقة فردية، يمكن تغييرها و تشخيصها حسب حاجات الموظفين.
 - ☞ تنظيم تغذية عكسية فورية و بناءة باستخدام وسائل تقييم ذاتية.
 - ☞ يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للشركة عن طريق الشبكات، المهارات و زيادة تبادل المعارف فيما بينهم، و كما يسمح لهم بالتعرف أكثر بعضهم بعض.
 - و بالتالي فإن للتكوين الإلكتروني مزايا عديدة نذكر منها:³
- أولا: بالنسبة للمؤسسة.**

1. التخفيض من تكاليف العملية التكوينية:
- و الذي يعتبر من أهم إيجابيات عملية التكوين الإلكتروني مقارنة بالعملية التقليدية من خلال:
 - ☞ التخفيض من بعض التكاليف المرتبطة بالعملية التكوينية مثل تكاليف تنقل المتكونين و إيوائهم .
 - ☞ الإستغلال الفعال للتطبيقات عن طريق استخداماتها المشتركة ما بين عدد كبير من المتدربين.
 - ☞ التسيير الأمثل للزمن من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالوقت الذي يقضيه الموظف في العملية التكوينية.

¹Patrice ROUSSEL: Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management, Note du LIRHE n°354, (www.univ-tlse1.fr/lirhe), consulté le 21/11/2004, pp. 4-10.

²Ibid, p. 10.

³Séverine GOTTRAND : Vanessa QUEANT, Op.cit, pp. 15-17.

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

2. يسمح بمرونة أكبر للمؤسسة:

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

3. تحسين صورة المؤسسة:

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

ثانيا: بالنسبة للمتكون

1. الزيادة من فعالية العملية التكوينية

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

- ⇐ تكون العملية التكوينية متاحة لكل الموظفين ، حيث تسمح لهم بالتكون خلال ساعات العمل، في المنزل أو في أي مكان يكون مزودا بنقطة اتصال بشبكة الإنترنت.
- ⇐ يمكن للموظف من إدارة العملية التكوينية بكل مرونة، حيث يستطيع متابعة دروسه أو محاضراته في الوقت الذي يريده دون وجود حواجز تتعلق بالزمن.
- ⇐ يمكن تكيف العملية التكوينية بسهولة مع الاحتياجات الخاصة بكل موظف عن طريق استخدام الوسائل التفاعلية المعلوماتية، كما أن محتوى العملية التكوينية يمكن أن يشخص بسهولة حسب احتياجات كل متدرب مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى و وتيرة تعلم كل واحد منهم.
- ⇐ يساعد المتدربين على التوسع في دراساتهم من خلال الحصول على معلومات إضافية و مكاملة باستخدام مواقع تعالج نفس محتويات العملية التكوينية عبر شبكة الإنترنت.
- ⇐ يسمح بتبادل المعلومات و الآراء مع المتكونين الآخرين مباشرة عبر قاعات الخدثة.
- ⇐ يسمح بالتوفيق ما بين العملية التكوينية و النشاط المهني في نفس الوقت.

ثالثا: بالنسبة للمكونين

- تمثل مزايا التكوين الإلكتروني بالنسبة للمدرب فيما يلي:
- ← إمكانية إثراء المحتوى التكويني بطريقة ديناميكية.
- ← سهولة عملية التقييم عن طريق استخدام اختبارات الأسئلة المتعددة الخيارات (QCM) التفاعلية.
- ← إمكانية إجراء عمليات تقييمية مستمرة.
- ← تحديث المحتوى البيداغوجي للعملية التقييمية بسهولة.

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

أولا: مشكلات البنية الفنية الأساسية لتدريب باستخدام الشبكات

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

ثانيا: الحاجة إلى فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعليم

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

ثالثا: الحاجة إلى فريق متعدد المهارات

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

رابعا: الاعتماد على الموارد الخارجية

أحيانا ما تعتمد المنشأة في تقديم برامجها التدريبية بوضعها في مواقع منشآت أخرى على الشبكة، الأمر الذي يجعلها تحت سيطرة هذه المنشأة و عدم ضمان استمرارية تواجد هذا الموقع طوال الوقت مفتوحا أمام المتدربين مما

¹ عبد الرحمن ترفيق، الإدارة الإلكترونية و تطبيقات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيك"، القاهرة، 2003، ص.ص. 59-61.

يؤدي إلى وجود ثغرة قد تقضي على المشروع التدريبي بأكمله، و يضع على المتدربين فرص الاستفادة من الجهود التي يبذلها فريق العمل في هذه البرامج المتطورة.

المطلب الثالث : التسيير الالكتروني

الفرع الأول :تسيير أوقات العمل والأجور

تعرف وظيفة الموارد البشرية تحولات جوهرية في مسألة وقت العمل ، فلم يعد هذا المفهوم يقتصر على الحضور بل على الإنجاز وهذا هو المهم بالنسبة إلى المؤسسة.

تقوم المؤسسات في الوقت الحالي باستخدام "بطاقات ممغنطة" **Pointeuses Electroniques** لحساب وقت العمل والغيابات، لتقوم باستعمال برمجيات لجمع تلك الأوقات لكل موظف وتوجهه إلى مصلحة الأجور من خلال الأنترانيت لإعداد شبكة الأجور .

كما تسمح الأنترانيت من إطلاع الموظفين على مواعيت العمل وساعات الفراغ ، ثم الحصول على العطل من خلال تقديم طلبات على شكل رسائل الكترونية مما يسمح بربح الوقت ¹.

رغم وجود البطاقة الممغنطة لكن يستطيع الموظف تسجيل الحضور عن طريق الزملاء، ولتخلص من هذه الظاهرة فإنه يوجد جهاز التحكم **HandPunch4000** ²

إن جهاز **HandPunch 4000** يوفر مرونة لعمل تسجيل الحضور

و الانصراف مع بعضها البعض عبر استخدام أحدث التكنولوجيا ذات الدقة

العالية المستخدمة في الحضور والانصراف و ذلك باستخدام هندسة الكف

وتكنولوجيا القياسات المترية.

إن جهاز قارئ الكف يستخدم حجم و شكل الكفوف الخاصة بموظفك كل

مرة يقوم فيها الموظف بأخذ حضوره أو انصرافه ، و لا يستخدم البصمات أو

راحة اليد.

إن جهاز **HandPunch 4000** يوفر فتح و مراقبة الباب ، كما أن

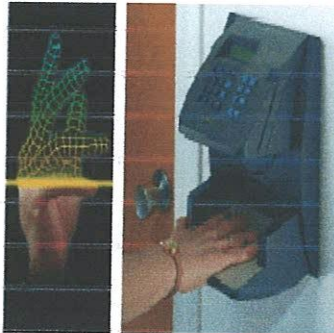
جدول الموظف الفردي يمكن أن يستخدم لمنع الدخول.

حل يقلل من التكلفة و سهل الاستخدام:

مع قارئ الكف (**HandPunch 4000**) فإن يدك هي شعارك .

إن تكلفة شراء شارات أو علامات أو بطاقات أو إدارتها قد تم التخلص منها

نهائياً و كذلك عملية أخذ الحضور والانصراف عبر الزملاء



¹ أ.جلال عبد الحليم، التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلم والايمان ، مؤسسة المعالي للنشر والاعلام ، الجزائر، العدد 35، جويلية 2009، ص.33.

² www.google.com/12/04/2010.

إن النظام يؤمن عملية الانضباط في مسألة كشف الأجور و ذلك ببساطة عن طريق أخذ أو قراءة كف أي موظف عند تسجيله لحضوره أو انصرافه في أقل من ثانية.

الخصائص والمميزات العامة:

- ↪ يتعامل مع قواعد البيانات.
- ↪ يستخدم للتحكم بالدخول.
- ↪ التحقق من الشخصية.
- ↪ قابلة لعملها خارجا. **Outdoor**
- ↪ يوفر حلول دقيقة للحضور و الانصراف.
- ↪ سريع و سهل الاستخدام.
- ↪ التخلص من تسجيل الحضور عن طريق زملاء العمل.
- ↪ تقليل تكديس المراقبين.
- ↪ إرسال رسائل إلى موظفك عند تسجيل الحضور.
- ↪ يعرض أكثر من 24 خدمة من المعلومات مثل جداول وساعات العمل و أشياء أخرى كثيرة.
- ↪ مزود بعدد 10 مفاتيح لإدارة البيانات مثل تجميع البيانات و استخدامها متضمنة تحويلات الاقسام ، المعلومات السرية، شفرات العمل ، أو شفرات الدفع (المالي) ، مراجعة تسجيلات الحضور، تجميع زمن الإجازات ، ساعات العمل، أي معلومات أخرى قد تمت برمجتها .
- ↪ إمكانية عمل رسائل الموظف ومراجعة معلومات الموظف.
- ↪ التأكد من الجداول بحيث يضمن عملية ادخال البيانات بصورة صحيحة.
- ↪ سرعة التعرف على المستخدم.
- ↪ مستويات متعددة من صلاحيات الإطلاع على المعلومات عبر مفاتيح محددة.
- ↪ إمكانية منع أوقات معينة من دخول بعض الموظفين .
- ↪ إمكانية إضافة قوائم متنوعة له مثل قارئ باركود ، مغنطة ، تباعدي الخ.
- ↪ مزود بمنفذ RS-485 ، RS232.
- ↪ إمكانية تزويده بفاكس موديم ، TCP/IP.
- ↪ جدولة الأجراس وبرمجتها لليوم، الوقت ، سلسلة فترات ، إن الجرس يمكن أن يبرمج ليعلن عن بداية أو نهاية الشفت أو فترة الغداء والراحة وهكذا.

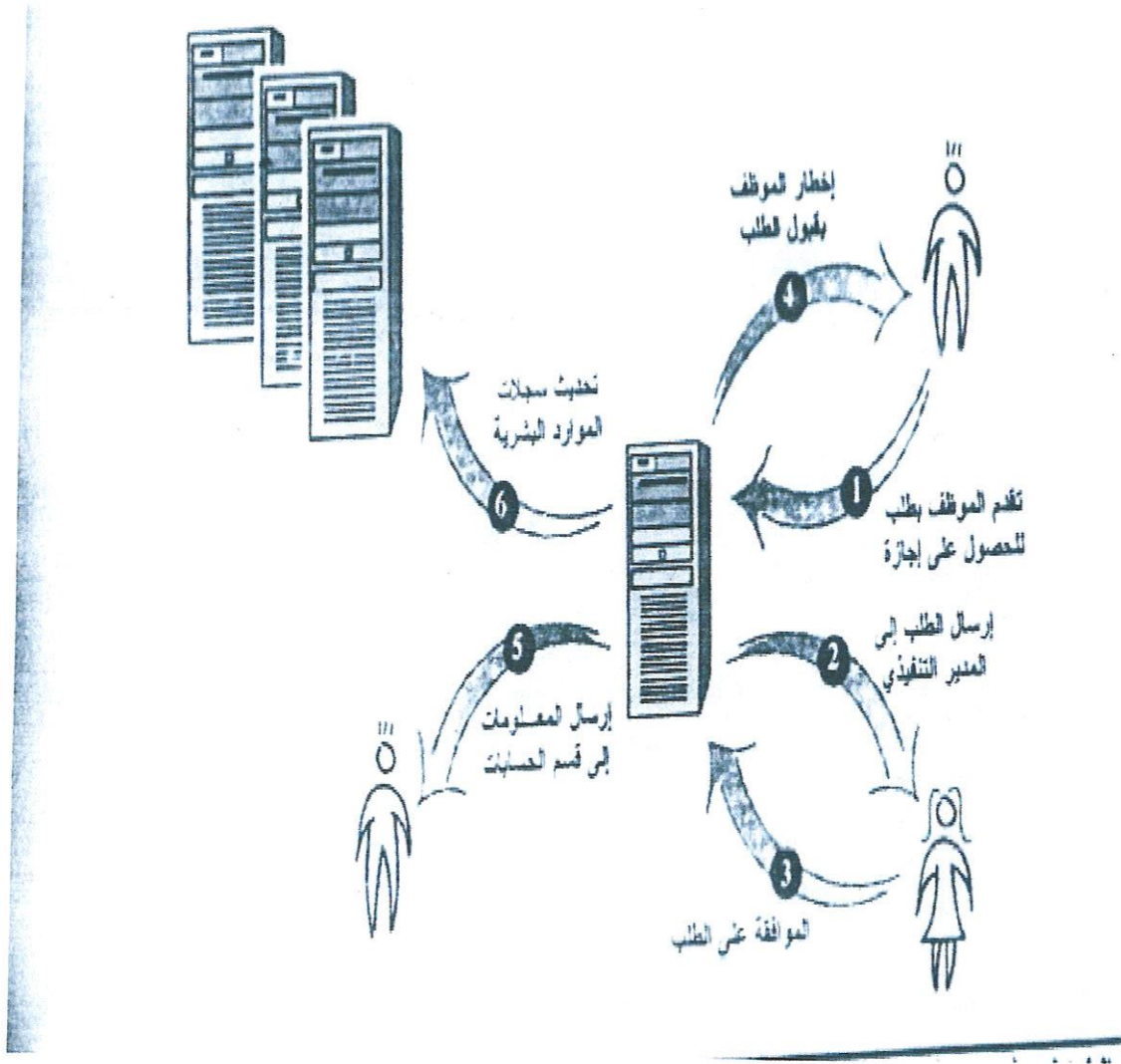
الفرع الثاني : طلب الحصول على إجازة عن طريق النظام الإلكتروني

في هذا الفرع نطرح مثال لعملية خاصة بالموارد البشرية وهي تقديم طلب إجازة¹. فطبقاً للنظام التقليدي، يناقش الموظف مع المدير التنفيذي الأمر ثم يذهب إلى قسم الموارد البشرية فيحضر الطلب ثم يملاً نموذج "طلب الإجازة" ويرسله بعد ذلك عبر البريد الداخلي إلى قسم الموارد البشرية، حيث يقوم الموظف الإداري بنقل المعلومات الخاصة بالطلب إلى النظام المستخدم، على سبيل المثال .

نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يعتمد على بنية الكمبيوتر التابع /وحدة الخدمة، يقوم بالتحقق مما إذا كان الموظف لديه رصيد يسمح بذلك، وإذا تبين أن لديه رصيداً، فيستم التسجيل الموافقة على الطلب. وقد يرسل الموظف الإداري نسخة إلى مقدم الطلب لتأكيد حصوله على الإجازة أو يبعث له رسالة عبر البريد الداخلي، وتستغرق هذه العملية الكثير من الوقت والجهد.

سيتم الآن شرح كيفية تعامل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المؤتممة مع هذه العملية وذلك كما هو موضح في الشكل فيقدم الموظف طلب من خلال البوابة الإلكترونية للموارد البشرية، بعد الاتفاق مع المدير التنفيذي على مواعيد إجازته، ثم يقوم النظام بإرسال الطلب أوتوماتيكياً عبر البريد الإلكتروني إلى المدير التنفيذي الذي يقوم بدوره بالرد عليه. فإذا تمت الموافقة على الطلب فيتم إخبار الموظف بذلك أوتوماتيكياً، ويتم تحديث سجلات الموارد البشرية وإرسال المعلومات الخاصة بطلب الإجازة إلى أي أقسام أخرى مهمة بتلك المعلومات، كالتقسيم المعني بالرواتب.

¹ برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، المرجع السابق، ص 119-120 .

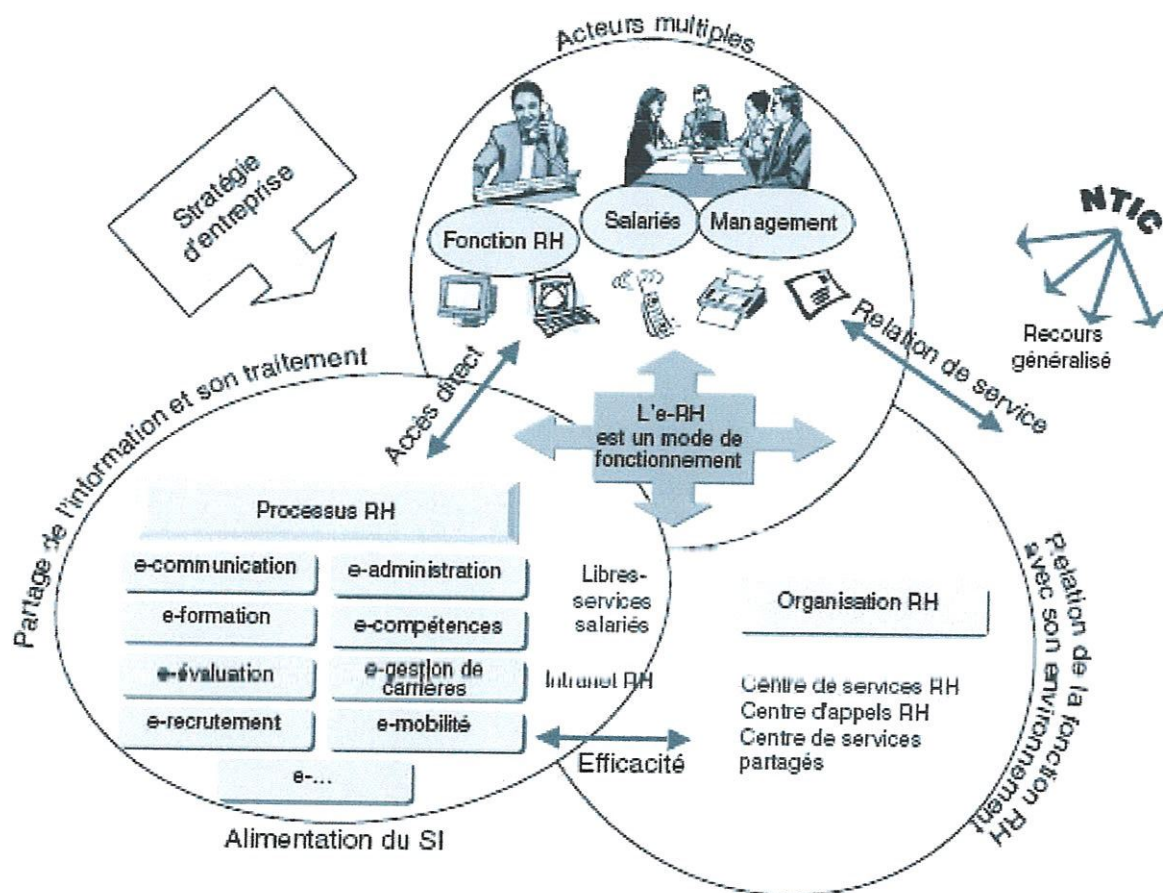


المراجع: برايان هوبكتر، جيمس ماركهام، المرجع السابق، ص 120.

لذلك، يجب على أصحاب الشركات والمؤسسات التفكير في العمليات التي يمكن أداؤها أوتوماتيكيا بهذه الطريقة ومقارنة أداؤها بالطرق التقليدية. فعلى سبيل المثال، تمكن المقارنة بين سلسلة الإجراءات التي يتم إتباعها عند تقديم أحد الموظفين بطلب إستقالة باستخدام الطرق التقليدية، والإجراءات البسيطة لها عند استخدام نظام الإدارة الذاتية وما يتبع ذلك من توفير كبير للوقت والجهد.

و يعطي الشكل نظرة شاملة عن مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

الشكل يوضح: مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.



Source : M.ROMANE Equipes RH acteurs de , F.RID], M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST
la stratégie l'e-RH : mode ou révolution, Paris, Editions d'organisation, 2003, p. 70.

خلاصة الفصل الثالث

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

❶ التسيير الإلكتروني

❷ التوظيف الإلكتروني.

❸ التكوين الإلكتروني.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصول النظرية الثلاثة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، سوف نلاحظ هذا التأثير على حالة خاصة في مؤسسة من مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر ألا وهي قطاع الصحة وبالضبط في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة - تبسة - وستكون دراستنا مركزة على المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية، وسنتناول في هذه الدراسة ثلاثة نقاط تتمثل في:

- ⊖ التعريف بميدان الدراسة.
- ⊖ أدوات جمع البيانات.
- ⊖ تحليل البيانات التي تم جمعه.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول : ماهية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على ماهية المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وذلك من خلال عدة فروع:

الفرع الأول : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشأت بمرسوم تنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي سنة 2007 المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها , تهدف إلى متابعة البرامج للصحة والوقاية من العديد من الأمراض . و مقرها بالشرية و تتبعها ثلاثة (3) دوائر و ثمانية (8) بلديات.¹

الفرع الثاني : التطور التاريخي لقطاع الصحة

إن النظام الصحي في الجزائر ، وخاصة بعد إنشاء الطب المجاني تطور على أساس مبادئ ضمان إيصال العلاج إلى جميع المواطنين مهما كان دخلهم المادي ومكانتهم الاجتماعية ، بحيث نجد كل الدساتير وخاصة دستور 1976 في مادته 67، يجسد هذه الفكرة إذ يؤكد على أن : (لكل المواطنين الحق في الرعاية الصحية ، وهذا الحق مضمون عن طريق توفير خدمات صحية عامة ومجانية ، وبتوسيع مجال الطب الوقائي والتحسين الدائم لظروف العيش والعمل ، وكذا عن طريق ترقية التربية البدنية والرياضية ووسائل الترفيه).²

أما دستور 1989 و1996، فقد نص صراحة على أن (الرعاية الصحية حق للمواطنين تتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية ومكافحتها)

بالإضافة إلى ذلك ، فهناك عدة قوانين ومراسيم وأوامر ومناشير حددت الإطار القانوني لإنشاء وتنظيم وتسيير وتمويل الهياكل الصحية منذ الإستقلال حتى الآن ، وأذكر على سبيل الذكر لا الحصر الأمر رقم 73- 65 المؤرخ في 28 ديسمبر 1973م والمتضمن تأسيس الطب المجاني في القاعات الصحية . والمرسوم رقم 81-242 المؤرخ في 5 سبتمبر 1981م المتضمن القطاعات الصحية وتنظيمها والمرسوم رقم 81-243 المؤرخ في 5 سبتمبر 1981م والمتضمن إنشاء المؤسسات الإستشفائية المختصة وتنظيمها . والقانون رقم 85-05 المؤرخ في 12 فيفري 1985م والمتضمن حماية وترقية الصحة ، والذي عرف ثلاثة تعديلات خلال التسعينيات ، ولعل أهمها تلك المتعلقة بالنشاط التكميلي الخاص بالأطباء المتخصصين والإستشفائيين الجامعيين . والمرسوم رقم 86-25 المؤرخ في 11 فيفري 1986 م والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز

¹ المديرية الفرعية للموارد البشرية

² د. نورالدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية للصحة الجوارية ، دار كتامة الكتاب، الجزائر، الطبعة الاولى، 2009 ، ص. 10 .

الإستشفائية الجامعية. والنشور الوزاري رقم 01 المؤرخ في 08 أفريل 1995 م المتضمن مساهمة المرضى في نفقات الإطعام والإيواء في الوسط الإستشفائي. دون أن ننسى المرسوم التنفيذي رقم 97-465، المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء المؤسسات الإستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها والمرسوم التنفيذي رقم 97-466، المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها، والمرسوم رقم 97-467 المؤرخ 02 شعبان 1418هـ الموافق لـ 02 ديسمبر 1997 م المحدد لقواعد إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها. إضافة إلى ميثاق الصحة الذي جاء بمناسبة إنعقاد الجلسات الوطنية للصحة بالجزائر أيام 26 و27 و28 ماي 1998م. ناهيك عن العديد من المراسيم الخاصة بالنهج التعاقدية والذي بدأ الحديث عنه بداية 1992 من خلال قانون المالية حيث لمح بأنه بداية من العام الموالي فإن الدولة ستتكفل بالوقاية وبالمعوزين والبحث في العلوم الطبية أما باقي العلاجات فتتم وفق تعاقد بين المؤسسات الاستشفائية وهيئات الضمان الإجتماعي. هذا من حيث الإطار القانوني، أما من ناحية تسيير الموارد البشرية فقد عرف النظام الصحي في تطورات كبيرة، حيث عرف التكوين الطبي والشبه الطبي قفزة نوعية في هذا المجال وذلك منذ الإستقلال إلى يومنا هذا. إضافة إلى مضاعفة النفقات الوطنية للصحة وإنشاء العديد من الهياكل الصحية والمخابر ومدارس وملحقات التكوين وغيرها... وبالرغم من ذلك، وفي إطار البحث عن إمكانية تحسين الخدمات الصحية من خلال إصلاحات النظام الصحي تم التوصل إلى نتيجة مفادها عدم رضا المرضى وصاحبه كذلك عدم رضا ممارسي الصحة، وهي نتيجة لما وصل إليه النظام الصحي في الجزائر بصفة عامة¹. وقد أعطيت بعض التفسيرات لهذه المشكلة كزيادة نفقات الصحة بدون تحسين صحة المجتمع وعدم الوصول إلى الأهداف المسطرة، والمتمثلة في تخفيض وفيات الأمومة والطفولة والقضاء على الأمراض المتقدمة... بل ظهور أمراض أخرى التي تتطلب نفقات أكبر مثل أمراض العجز الكلوي، وأمراض القلب، والأوعية الدموية... إلخ. وهو ما يتطلب من السلطات العمومية وضع الآليات التسيرية التي تستطيع إيصال العلاج لجميع المواطنين ومن ثم التحكم في التكلفة والتكوين والعلاج معا، لأن عدم وجود تنظيم كفيل بمعالجة هذه المشكلات قبل إستفحائها، سيؤثر سلبا على المريض وممارسي الصحة وماهي المصلحة الصحية ذات الأولوية التي تستحق التمويل نظرا لشح الموارد المالية لاسيما وأن التمويل من طرف الدولة إتضح جليا أنه لا يستطيع إيصال العلاج لكل المواطنين وبصورة عادلة، كما أن خصوصية القطاع الصحي لن يحل مشكلات المجتمع الصحية. إن كيفية إستغلال وإستعمال الإمكانيات المادية

¹ المرجع السابق، ص. 12.

والبشرية المتوفرة بشكل عقلائي وجعلها في خدمة المريض، وهو الهدف المشترك والأساسي لكل عناصر التنظيم، إذ يتطلب بالضرورة نمط جديد من العلاقات العامة ، بحيث يكون هناك عقد أو تعاقد يربط بين الموارد وما يقدم من العلاج (العارض والطالب للعلاج، أي الدافع لثمن العلاج والمعالج ... وهذا النمط هو محلا لدراسة حاليا.. إنه الأسلوب التعاقدي).¹

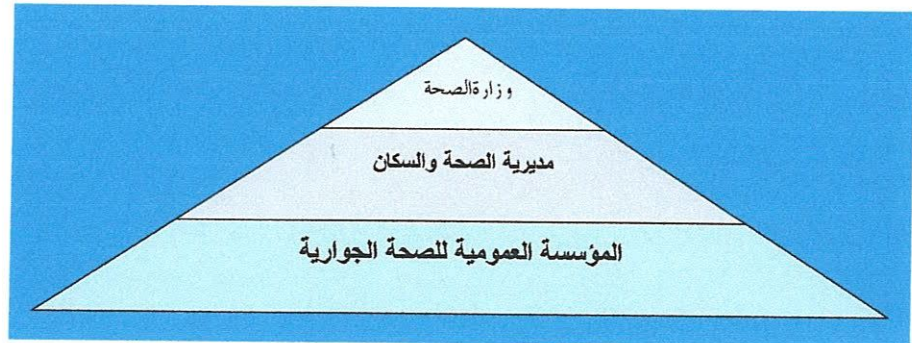
تم تقسيم القطاع الصحي حسب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 إلى:



المراجع : من إنجاز الطالب حسب المعلومات السابقة

الفرع الثالث : نظام المؤسسة

إن المؤسسة العمومية للصحة الجوية تتبع نظاما إداريا من النظام المعتمد في تسيير المؤسسات و هو النظام المركزي الذي يتبع الأوامر من وزارة الصحة نزولا إلى القطاعات التابعة كما هو مبين في الشكل التالي هرم النظام المركزي للمؤسسة الشكل رقم: 15



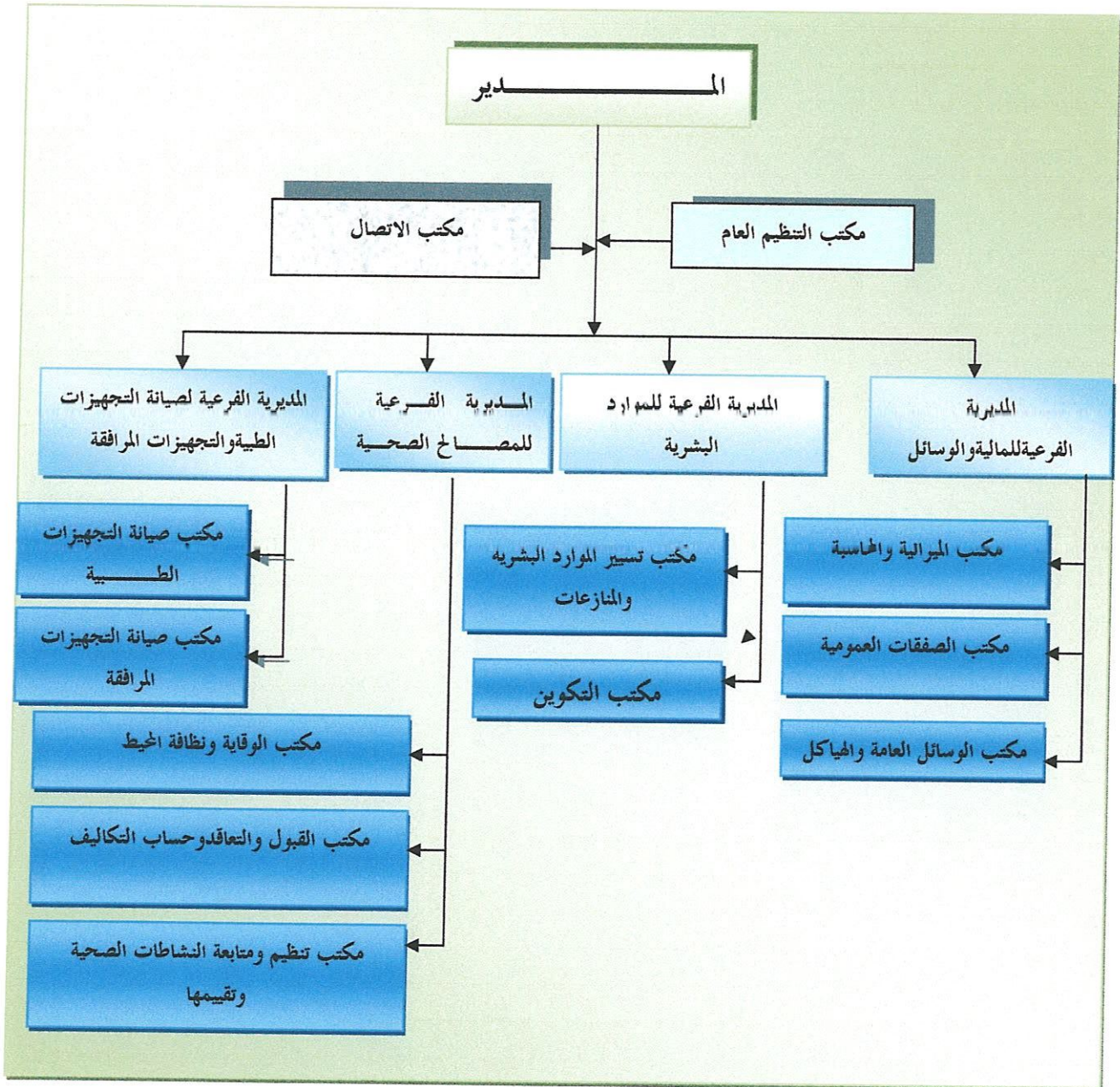
المراجع: من إنجاز الطالب

¹ المرجع نفسه ، ص 13 .

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 16

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المرجع: المديرية الفرعية للموارد البشرية، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، الشريعة - ولاية تبسة -

- تحليل الهيكل التنظيمي

إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

1- المدير : يرأس المؤسسة مدير عام و تحت تصرفه مباشرة عدة مديريات فرعية و من أهم ما يقوم به السهر

الجيد على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة

2- الأمانة العامة و من أهم ما تقوم به:

التكفل بالرد على المكالمات الهاتفية

* معالجة البريد الصادر

* حفظ الملفات و السجلات

* تنظيم الاجتماعات

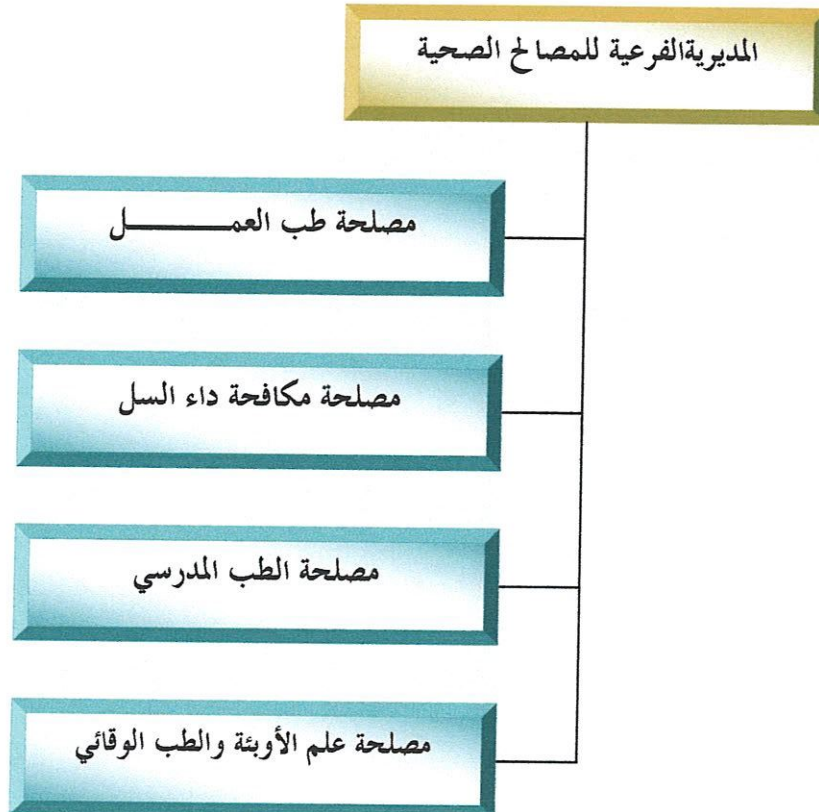
* الاستقبال و التوجيه

المطلب الثاني : المصالح التابعة للمؤسسة

الفرع الأول : المديرية الفرعية للمصالح الصحية

1- تعريفها: هي مديرية تهتم بمتابعة النشاطات الصحية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

2- أقسامها

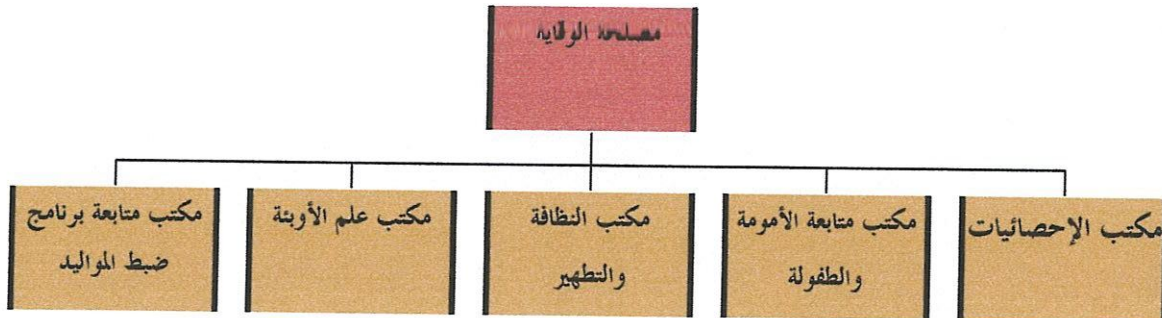


⊖ **مصلحة طب العمل:** وهي مصلحة تعنى بالمتابعة الصحية لكافة المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والإداريين على مستوى المؤسسة والمتابعة الصحية لبعض المؤسسات الخارجية (الأمن، التكوين المهني، بعض المؤسسات الخاصة.....).

⊖ **مصلحة مكافحة داء السل:** وهي مصلحة تعنى بمتابعة داء السل والأمراض التنفسية وذلك من خلال تقديم الفحوصات والتحليل وإعطاء الأدوية مجاناً والمتابعة الدقيقة والمستمرة للمرض .

⊖ **مصلحة الطب المدرسي:** وهي مصلحة تعنى بمتابعة الأطفال المتدربين في كل الأطوار ابتداء من الطور الابتدائي إلى الثانوي وذلك من خلال المتابعة الصحية من فحوصات و تلقينات وطب الأسنان و القيام بالعديد من النشاطات داخل الوسط الداخلي وذلك من خلال الأيام الوطنية و العالمية الخاصة بالصحة العمومية .

⊖ **مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي:** هي مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي تعنى بالوقاية من العديد من الأمراض و المتابعة الميدانية لمختلف البرامج الصحية و تتكون من العديد من المكاتب



المرجع: من إنجاز الطالب

الشهادات التي تستخرج من مصلحة الوقاية¹

Certificat de Vaccination

شهادات التلقيحات

Certificat de Conformité

شهادة المطابقة

Certificat de Mariage avec analyse

شهادة الزواج

Certificat d'entrée scolaire

شهادة الدخول المدرسي

¹ مصلحة الوقاية

ج- وظائفها

- ⊖ مراقبة المحلات التجارية.
- ⊖ مراقبة الآبار و المياه الصالحة للشرب.
- ⊖ إجراء التحقيقات الخاصة بالحيوانات المريضة (علم الأوبئة).
- ⊖ مراقبة شبكة صرف المياه لتفادي إختلاط المياه الصالحة بغيرها.

د- فروعها

- ⊖ العيادة متعددة الخدمات (مقر الإدارة)
 - ⊖ العيادة متعددة الخدمات رقم 01 -الشريعة
 - ⊖ العيادة متعددة الخدمات رقم 02 -الشريعة
 - ⊖ العيادة متعددة الخدمات رقم 03 -الشريعة
 - ⊖ العيادة متعددة الخدمات _ العـقـلـة
 - ⊖ العيادة المتعددة الخدمات _ بئر مقـدم
 - ⊖ العيادة المتعددة الخدمات _ بـجـن
 - ⊖ العيادة متعددة الخدمات _ ثـلـيـجـان
- وقاعات علاج 23 قاعة موزعة على ثماني بلديات هي:

الشريعة	ثليجان	المزرعة	سطح قتيـس
العقلـة	بئر مقـدم	قريةـر	بـجـن

إنجاز الطالب

المصدر: المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية

هـ- السجلات الموجودة بالمصلحة : يحتوي هذا الفرع على عدة سجلات هي:

- ⊖ سجل خاص بمتابعة الأمراض المعلنة حتميا .
- ⊖ سجل خاص بمتابعة عضات الحيوانات و لدغات العقارب و الأمراض الغير معلنة إجباريا.

- ⊖ سجل خاص بمتابعة الإحصائيات للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بما تحوي من عيادات متعددة الخدمات .
- ⊖ سجل خاص بحماية الأمومة والطفولة .

⊖ سجل خاص بمعاینات الميدانية لقنوات صرف المياه و ما يخص من الأمراض المتنقلة عن طريق المياه

⊖ سجل خاص بالمرضى الذين يقومون بالفحص اليومي

⊖ سجل خاص بمتابعة الأمراض الجلدية و هذا يتم بعد معاینتهم من طرف الطبيب المختص

الفرع الثاني: المديرية الفرعية للمالية والوسا ئل

1- فروعها : تحتوي هذه المديرية على عدة مصالح و هي :

أ / **مصلحة الجرد :** وهي مصلحة متخصصة في العمليات التي تجعل الوقوف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة في نهاية الدورة ويمكننا جمع و إحصاء المعدات و التوجيهات التابعة للمؤسسة (أدوات ، أثاث ، عقار ، وسائل متنقلة و غيرها) و لديها سجلات و بطاقات خاصة بها منها , **Bon de ,bon pour ,**

.fiche d'inventaire , fiche de stock

ب/ **مصلحة المالية:** و هي المصلحة المتخصصة في الإتفاقيات و الإستشارات و الفواتير الخاصة بمقتنيات المؤسسة و لها سجل خاص و مهمة القائمون على هذه المصلحة هو مراجعة الإتفاقيات و الفواتير و الإستشارات.

ج/ **مصلحة الأجور و المحاسبة :** و هي المصلحة التي يقوم الموظفون القائمون عليها بترتيب و تصفية الأجور لكافة الموظفين سواء بالمؤسسة أو بالقطاعات الفرعية لهذه المؤسسة .

د/ **المغازة العامة :** و هي المخزن المتخصص في إدخال و إخراج المعدات الخاصة بالمؤسسة .

هـ/ **مخازن الورق و الأدوات المكتبية :** يسهر القائمون على تسيير هذا المخزن بتوفير جميع المتطلبات والمستلزمات المكتبية و السجلات و الوثائق اللازمة لكل مصلحة ، مثل : الوثائق و المطبوعات، الأقلام ،... إلخ .

الفرع الثالث : أ هم الهياكل و المنشآت الصحية

1- مصلحة التكوين المتواصل : ضمان تكوين إضافي و تحسين العمال بكل ما وجد في مجال الصحة .

2- المخبر : و يتم فيه إجراء التحاليل الطبية حسب الوضعية المقدمة من طرف الطبيب المعاین .

3- الصيدلية : ضمان مخزون كافي من الأدوية لتغطية جميع المصالح و تزويدها حسب الاختيارات لكل مصلحة .

4- الأرشفة : و يتم فيه حفظ السجلات و المستندات التي تم التعامل معها .

المطلب الثالث: المديرية الفرعية للموارد البشرية**الفرع الأول: المديرية الفرعية للمستخدمين**

لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتضمن مختلف العمليات الإدارية للمستخدمين. وتكمن هذه الأهمية في كونها تقوم بتسيير المسار المهني للمستخدمين ، وتكفل المديرية بإعداد وتنفيذ مخططات التنفيذ والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للمؤسسة، وتسيير المستخدمين نعتي به ثراء الموارد البشرية والتي تتطلب مجموعة من النشاطات المطلوبة لتبادل كم هائل من المعلومات بين المستخدمين عن طريق السلم الإداري وتشمل المديرية الفرعية على مكتبين يرأسها المدير الفرعي للمستخدمين هي:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

- مصلحة التكوين وتحسين و تجديد المعارف.

الفرع الثاني : المدير الفرعي للمستخدمين

يمثل المدير الفرعي للمستخدمين السلطة العليا وهو المسئول عن عدة مصالح، كما أنه يمارس السلطة السلمية حيث أنه يصدر القرارات والأوامر لجميع المصالح وتوزيع المهام عليهم إضافة إلى مهامه خارج المديرية كأن يقوم بدراسة ملفات المشاركين في المسابقات بجميع أسلاكهم (أطباء، إداريين، مهندسين وتقنيين) ويقوم بنشر الإعلانات مع وكالة التشغيل وله إتصال مباشر بمدير المؤسسة حيث أنه يقوم بدراسة ميزانية المؤسسة من توفير مناصب العمل وإبرام العقود (ما قبل التشغيل) عند الضرورة كما يتولى الإطلاع على شكاوى الموظفين وإنشغالات المواطنين ويقوم كذلك بالتحقيقات الإدارية على الموظفين إضافة إلى التأكد من صحة الشهادات. كما أنه يقوم بإمضاء كل الوثائق الخاصة بالموظفين (شهادات توظيف، عطل) كما يتابع سير المكاتب التابعة له.

الفرع الثالث : وظائفها

وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

1- تهيئة الموارد البشرية

1-1- تحليل وتوصيف الوظائف: لم تستخدم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة وثيقة تسمى "بطاقة المنصب" ¹ والتي تتكون من جزئين:

الجزء العلوي يمثل تحليل للوظيفة يشتمل على إسم المنصب أو الوظيفة ، وتوضح ماهية واجباتها نشاطاتها، القدرات المطلوبة لشغلها وشروط تولي المنصب.

أما الجزء الثاني : يمثل توصيفا لها ، حيث يشتمل وصف كاملا من المؤهلات شاغل وظيفة.

1-2- تخطيط الموارد البشرية: بمأن عملية تخطيط الموارد البشرية هي الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظيفة المناسبة ، يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية المقارنة بين ما هو موجود فعلا من العمالة وعدد المناصب المطلوبة ، وحتى يكون التخطيط فعالا وأكثر مصداقية فإن إدارة الموارد البشرية وبتنسيق مع مختلف مصالح المؤسسة ، تقوم بإستحداث الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال مراجعته سنويا أو إختفاء مناصب أخرى حيث إحتياجات المؤسسة.

2- الإستقطاب: بعد تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية تسرع إدارة هذه الموارد في البحث عنهم في السوق العمل، إذ تعتمد على مصادر داخلية ، كالترقية ، النقل ، مخزون المهارة ، وذلك في إطار الحركة الداخلية ، أو مصادر خارجية حيث تعتمد على طلبات العمل المقدمة أو التوجه إلى مكاتب التشغيل واليد العاملة ، كما تلجأ إلى الإعلان في الصحف عندما يتعلق الأمر بكفاءات نادرة لشغل الوظيفة القيادية والحساسة في المؤسسة.

3 - الإختيار والتعيين : يتم إنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، ولتكون عملية الإختيار أكثر موضوعية، تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء إختبارات شفوية أو كتابية أو مقابلات تمهيدية وثم تتم المفاضلة بين المتقدمين وترتيبهم حسب النتائج المحصل عليها، ووفقا للقانون الداخلي للمؤسسة فإن المدير العام هو المسؤول على إصدار القرار النهائي للتعيين تحت إشراف إدارة الموارد البشرية.

¹ - مصلحة المستخدمين - فرع الأجور -

4-الأجور: تعتبر الأجور من أهم عوامل زيادة الرضا للعامل، وإيجاد علاقة طيبة بينه وبين الإدارة التابعة لها، مما يؤدي إلى زيادة مقدرته ورغبته في العمل وتحسين جودة الخدمات، وضمان العدالة في منح الأجور تقوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بهيكل الرواتب والأجور1

ويتكون الآجر في المؤسسة من ثلاثة أجزاء هي:

جزء ثابت: لجميع العمال ويتعلق بالأجر القاعدي والتعويضات

جزء متغير: قابل للزيادة حسب المردودية الفردية الجماعية.

الإقتطاعات: وتمثل قي الأعباء الإجتماعية أي المقدمة للهيئات الإجتماعية أو أعباء جبائية يتم إقتطاعها من أجر العامل وتقدر بنسبة 34% .

كما تسعى شبكة الأجور إلى تشجيع العمال ورفع كفاءتهم الإنتاجية عن طريق إمكانية زيادة الأجور القاعدية من خلال الترقية في الدرجة، حسب المرسوم رقم 59- 58 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والحدول التالي يوضح ذلك:

القصوى	الوسطى	الدنيا
ثلاثة سنوات ونصف	ثلاثة سنوات	سنتين

المصدر : المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية

وحسب الأمر رقم 03.06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، وحسب المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .

الجدول التالي يوضح ذلك

الدنيا	الوسطى	القصى
سنتين ونصف	ثلاثة سنوات	ثلاثة سنوات ونصف

المصدر : المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية

علما أن المؤسسة تطبق المرسومين المذكورين آنفا.

* قهيئة ظروف العمل المناسبة: تساعد الخصائص الجيدة للمناخ التنظيمي السائد على زيادة رضا العاملين وشعورهم بالإطمئنان لإطلاق العنان لقدراتهم في جميع المجالات، وإدامتهم والإبقاء على الكفاءات والمهارات التي تملكها المؤسسة، ففي مجال السلامة المهنية والأمن والوقاية بالمؤسسة تحت إشراف إدارة الموارد البشرية بمعاينة مناصب وأماكن العمل من حيث الأمن والأخطار.

وتهتم مصلحة الشؤون الاجتماعية بعملية تأمين العاملين من المخاطر أثناء العمل بتقديم وسائل السلامة اللازمة وكذلك إبرام عقد مع شركة التأمين في مجال تأمين المخاطر ، تأمين حوادث العمل... إلخ

5- التكوين: من أجل المحافظة على مستوى مقبول من القدرات وإكتساب معارف تطبيقية ونظرية لدى الموارد البشرية، وتطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، للتكيف مع المتغيرات البيئية التقنية والتكنولوجية وزيادة الإنتاجية، تسعى إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع دائرة التكوين للمؤسسة إلى إحداث المطابقة بين خصائص مواردها البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة أخرى، وجعل أداؤها في حالة تحسن مستمر ودائم. حيث يعد التكوين ضرورة ملحة لكل عمال المؤسسة من إطارات سامية ومسيرة إلى أعوان تحكم وتنفيذ.

ولضمان فعالية التكوين، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل مصلحة أو وحدة، ثم يتم ترتيب تلك الاحتياجات حسب الأولوية والضرورة الملحة بعد ذلك يتم التفضيل بين الاحتياجات المطروحة سابقا وإتخاذ القرار فيما يخص الأنشطة التكوينية التي سيتم إنجازها، وتعيين الأفراد المعنيين والمكان الذي سيجري فيه التكوين¹.

وتجدر الإشارة إلى أن الموارد البشرية في المؤسسة تخضع لسياسة تدريب أو تكوين داخلي في محل العمل عن طريق الإشراف، كما يتم إبرام العقود مع مراكز التكوين، في إطار سياسة التكوين الخارجي.

¹ المديرية الفرعية للموارد البشرية، مكتب التكوين.

لوحة القيادة

الجدول رقم 11: تصنيف الاعوان والموظفين

السنة	عدد الاعوان والموظفين	المرسمون	النسبة المئوية	المتربصون	النسبة المئوية	المتعاقدون بالتوقيت الكلي	المتعاقدون بالتوقيت الجزئي
2008	328	309	94%	19	6%	12	43
2009	341	305	90%	36	10%	14	41

المصدر: المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية.

نلاحظ أن في سنة 2009 زاد عدداً الاعوان والموظفين بـ 13 عون وموظف مقابلة بسنة 2008، أما المرسمون فإنه في سنة 2009 إنخفضت النسبة إلى 90% مقابل سنة 2008 حيث كانت نسبة المرسمون 95%، ونلاحظ هناك زيادة في نسبة المتربصون بـ 4% عن سنة 2008 ، وكذلك المتعاقدون بالتوقيت الكلي زاد عددهم بموظفين في سنة 2009 مقابل إنخفاض في المتعاقدون بالتوقيت الجزئي بموظفين.

الجدول رقم (12): تصنيف الاعوان والموظفين حسب الجنس

السنة	عدد الاعوان والموظفين	الذكور	النسبة المئوية	الاناث	النسبة المئوية	عدد المتعاقدين	النسبة المئوية
2008	328	231	77%	97	33%		
2009	341	244	77%	97	33%		

المصدر: المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية

نلاحظ في الجدول رقم أن نسبة الذكور 77% بقة ثابتة في سنة 2009 مقابل الزيادة في عدد الموظفين والأعوان بالنسبة لسنة 2008 وكذلك بالنسبة للإناث بقة النسبة 33% ثابتة خلال السنتين 2008 و 2009 .

د-السجلات الموجودة و الوثائق الصادرة منها :

- ⊖ سجل خاص برخصة الغياب.
- ⊖ سجل خاص بالانجازات السنوية.
- ⊖ سجل خاص بالعقوبات الإدارية.
- ⊖ سجل خاص بالخصومات (عقوبات إدارية + شهادة طبية)
- ⊖ سجل خاص بشهادة العمل.
- ⊖ سجل خاص بمقررات التوجيه الداخلي
- ⊖ سجل خاص بتعداد المستخدمين.

ملاحظة: أي سجل إداري يجب أن يكون مرقما و محتوما بحتم المؤسسة مصادق عليه من طرف المدير.

المبحث الثاني : مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات

المطلب الأول : مجال الدراسة

يعتبر اختيار مجال الدراسة خطوة هامة في البحث لكي يستطيع الباحث أن يطابق ما هو نظري مع الجانب التطبيقي، وتختلف خصوصيات كل دراسة، ومن هذا المنطلق راعينا في بحثنا هذا إختيار قطاع الصحة نظرا للخبرة والملاحظة لكل جديد أو تغيير يطرأ عليها، كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية في باقي المؤسسات لا ترقى إلى المستوى الذي يجب أن تكون عليه هذا من جهة ومن جهة أخرى رغبة منا في المساهمة ولو بشيء بسيط في القطاع العمومي ، بالإضافة إلى أن الأدوات المستخدمة من إستمارة ومقابلة وملاحظة وخاصة الأداة الأخيرة التي تعتبر الأنجع في المؤسسة المختارة عن غيرها.

ومن هذا المنطلق وقع إختيارنا على مؤسسة قطاع الصحة .

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

لقد تميزت إشكالية البحث بوجود متغيرين اثنين هما: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما و مدى التأثير والتأثير المتبادل بينهما؛ فالمتغير التابع في هذه الدراسة هو إدارة الموارد البشرية بمجمل أنشطتها وعملياتها التسييرية و

مدى تأثيرها بعملية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و دور استعمالها وتطبيقها في الزيادة من كفاءتها وفعاليتها من خلال التقليل أو التخلص من العمليات الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر، أما المتغير المستقل هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الحديثة منها.

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

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

الفرع الأول: الإستمارة

يعد الإستهيبان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها

تتضمن الإستمارة مجموعة من الأسئلة ، ولقد مرت الإستمارة بمجموعة من الخطوات أهمها:

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

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

المحور الثاني: أثر استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية وعلى المسارات الوظيفية في المؤسسة.

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

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

⊖ تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى جميع المبحوثين، و عدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة و بالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية وخاصة أن الباحث أشرف على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة من أجل ضمان موضوعية و دقة المعلومات المتحصل

عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة و المتداولة بحيث تكون سهلة الفهم و في متناول جميع المستجوبين.

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

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

الفرع الثاني: المقابلة

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

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

الفرع الثالث: الملاحظة

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات و المعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها إنتباه مقصود و منظم و مضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية إكتشاف أسسها و قوانينها. و في هذا الصدد إستخدمت الملاحظة إلى جانب كل من الاستمارة والمقابلة المباشرة بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير مصطنعة.

المبحث الثالث : تحليل البيانات الشخصية ونتائج البحث

قبل تحليل النتائج نعرض البنية المعلوماتية للمؤسسة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل إدارة الموارد

البشرية

المطلب الأول : البنية المعلوماتية للمؤسسة

الفرع الأول : الإمكانيات البشرية والمادية

1- الإمكانيات البشرية

⤵ تقني سامي يقوم بـ:

* تسيير الأجهزة والسهر على صيانتها

⤵ أما من ناحية الإطارات فإن المؤسسة قامت بتكوين العمال ،وهذا حسب ما صرح لي به أحد

العمال ومن خلال الملاحظة.

2- الإمكانيات المادية

- يتوفر داخل كل مكاتب المؤسسة حاسوب مع الطابعة ومكبر الصوت .

- كما تتوفر بالمؤسسة 3 طابعات رقمية كبيرة

- توجد لدى المديريات الفرعية Imprimante XEROX .Copieuse .Scanner

- أما من ناحية البرامج المكتبية المتوفرة على مستوى الإدارات والأقسام و المديرية ككل فهناك:

Office 2003 (word, excel, power point...)

Office 2007 (word, excel, power point...)

كل هذه التجهيزات تسمح بتشغيل و تسيير مختلف التطبيقات المعلوماتية داخل المؤسسة بشكل عام وإدارة

الموارد البشرية بشكل خاص على الشبكة الداخلية والمكاتب، كما تسمح كذلك بتشغيل و تسيير عمل الشبكة

العالمية(الانترنت).

الفرع الثاني: الشبكات المعلوماتية داخل المؤسسة

الشبكة الخارجية (الإنترنت): توجد داخل المؤسسة شبكة انترنت تتوزع على المديريات الفرعية

"المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية ،المديرية الفرعية للمالية والوسائل ،المديرية الفرعية للمصالح الصحية"

ولدى مكتب المدير و مكتب التكوين المتواصل ،أما في تعميم الشبكة في كل المكاتب ومصالح المؤسسة فهم في

طريق الإنجاز وكذلك ربط جميع المكاتب والأقسام بالشبكة الداخلية الانترنت .

تتكون الشبكة من :

✓ موزع SWITCHEUR

✓ بطارية من النوع EMERSON

✓ مودام من نوع SPEEDTOUCH

✓ الخادم SERVEUR Windows 2003

✓ بطاقات الشبكة Network Cards

✓ خطوط التوصيل بين الاجهزة

✓ حواسيب

نلاحظ أن المؤسسة تستخدم الشبكة السلكية دون الشبكات اللاسلكية

وأما الطوبولوجية المستعملة فهي نموذج النجمة (Star Topology)

3- أمن الشبكة Network Security : قصد ضمان العمل الجيد للشبكة المعلوماتية للمؤسسة والمديريات

الفرعية هناك جملة من الاحتياطات الأمنية لعمل هذه الشبكة التي هيئها نوجزها في السطور التالية:

و هي عبارة عن برامج معلوماتية وإجراءات تستخدم لضمان عمل الشبكة على أحسن وجه و هي على التوالي:

- برنامج الجدار الناري STONESOFT: Firewall وهو مثبت على مستوى الخول Serveur.

- أما الإجراءات الأمنية المتخذة على مستوى الحواسيب أو مكاتب العمل فهي:

- برامج المضادة للفيروسات Antivirus.

الفرع الثالث: التطبيقات المعلوماتية على مستوى مكاتب إدارة الموارد البشرية

1/ مكتب الأجور والمرتبات : يستخدم برنامج ACCESS، في تسيير وحساب أجور العمال ومختلف

المكافآت و الاقطاعات المتعلقة بها، كما يقوم هذا البرنامج بحفظ وتخزين مختلف المعلومات المتعلقة بكل عامل

داخل المؤسسة منذ دخوله إلى غاية خروجه مثل نقاط العامل التي يبني عليها الأجر ليقوم بالمعالجة للحصول على

مخرجات تمثل راتب العامل و يستخدم هذا البرنامج من طرف مصلحة الأجور.

2/ برنامج تسيير المسار المهني : تستخدم مصلحة المستخدمين البرامج المكتبية المتوفرة لديها متابعة

وتسيير المسار المهني للأفراد العاملين وكذا إعداد الإحصائيات و الدراسات لتطور العمالة، وتتبع تحركاتهم المهنية

داخل التنظيم بحيث تسمح بمعرفة الكفاءات البشرية المتوفرة داخل المديرية كما ونوعاً و كذا جرد و تتبع

للمناصب الشاغرة و الترقيات الممنوحة لكل عامل، و تاريخ دخولهم للعمل و أقدميه كل واحد في خدمة المديرية

و مختلف المناصب التي تقلدها خلال مشواره المهني.

3/ مكتب التكوين : يستخدم البرامج المكتبية لمعرفة الأفراد الذين استفادوا من فترات تكوينية سوى كانت التكوين داخلي أو خارجي, حيث تكون الإدارة على علم بالعامل المستفيد من العملية التكوينية حيث لتسند له أي مهام خلال هذه الفترة , وكذلك الإحاطة بالاحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

4/ برنامج تسيير أوقات العمل: كذلك تستخدم المصلحة البرامج المكتبية لتسيير أوقات العمل, و رصد الغيابات وتتبع الأفراد الذين سيحاولون على التقاعد لكل فرد حيث يتم من خلاله التخطيط للتوظيف وسد الاحتياجات المستقبلية من المورد البشري وكذلك تسيير الأوقات اللازمة للعملية الإنتاج

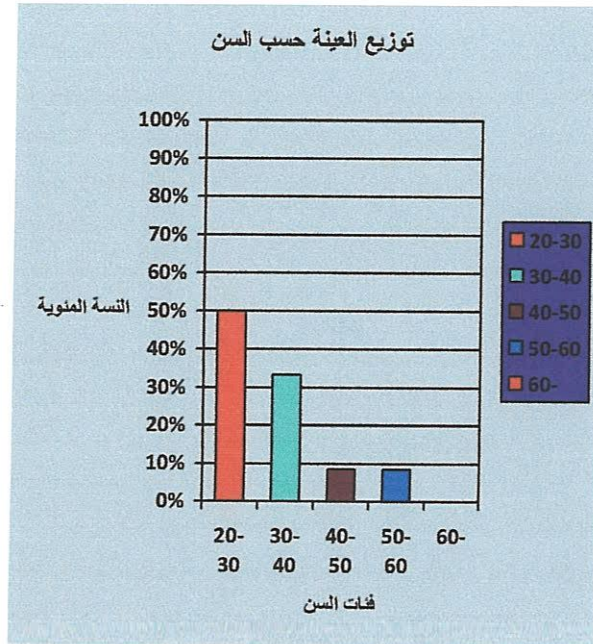
المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية للعينة

سيتم في هذا المطلب تحليل كل من السن، المستوى التعليمي، الوظيفة والأقدمية

الفرع الأول: السن

الشكل رقم 17

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب السن



فئات السن	التكرار	النسبة المئوية %
[20 - 30]	6	50
[30 - 40]	4	33.33
[40 - 50]	1	8.33
[50 - 60]	1	8.33
أكثر من 60	0	00.00
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة البيانات الشخصية

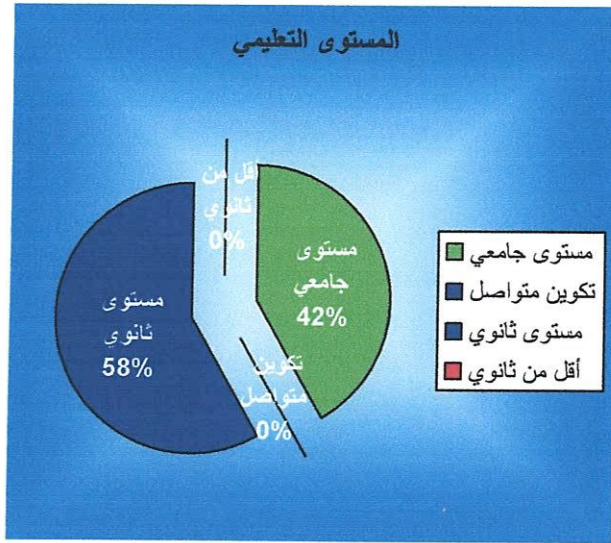
توزيع العينة حسب السن

يبين الجدول رقم (13) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن، فنلاحظ أن 50% يبلغون من العمر ما بين 20 و 29 سنة بالإضافة إلى كون 33.33% من العينة يبلغون من العمر ما بين 30 و 39 سنة مما يعني أن الأغلبية من العينة بنسبة 83.33% يبلغون من العمر أقل من 40 سنة وهو ما يدل بوضوح على أن الفئة الغالبة من فئة الشباب في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

كما نلاحظ أن عدد الذين يتجاوز سنهم الأربعين هو 1 أي بنسبة 8.33% من العينة ومن خلال إطلاعنا على مجموعة الموظفين في المصلحة تبين أن هناك علاقة طردية بين سن الموظف ورتبته في المصلحة ويعود ذلك أساساً إلى الأقدمية التي يحظى بها رؤساء المصالح وكذا إلى استحداث الموظفين الجدد تماشياً مع متطلبات الإدارة الحديثة وهو ما سنفصل فيه لاحقاً.

الفرع الثاني: المستوى التعليمي

الجدول رقم (14) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (البيانات الشخصية).



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
مستوى جامعي	5	41.67
تكوين متواصل	0	00.00
مستوى ثانوي	7	58.33
أقل من ثانوي	0	00.00
المجموع	12	100%

المصدر: سؤال الاستمارة (البيانات الشخصية).

يعتبر مؤشر المستوى التعليمي مهما جدا في التحليل في موضوعنا هذا وذلك لأن أهلية أي إدارة للتماشي مع التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال إنما تتحدد بشكل كبير بمدى قوة التكوين الذي يحظى به الأفراد داخل هذه الإدارة، سواء التكوين البيداغوجي أو التكوين غير البيداغوجي (الفردية).

من الجدول رقم (14) نلاحظ أن هناك تبايناً في المستويات التعليمية بين أفراد العينة حيث أن 41.67% من العينة يتمتعون بمستوى جامعي في حين أن 58.33% يبلغ مستواهم الطور الثانوي فحسب ومن خلال ربطنا للرتب الوظيفية للأفراد لاحظنا أن:

1- يعود إرتفاع مستوى النسبة الأولى إلى إحتياج مصلحة الموارد البشرية إلى إطارات متمكنة لتسيير شؤون المصلحة لا سيما وأن العبء متزايد في كل سنة.

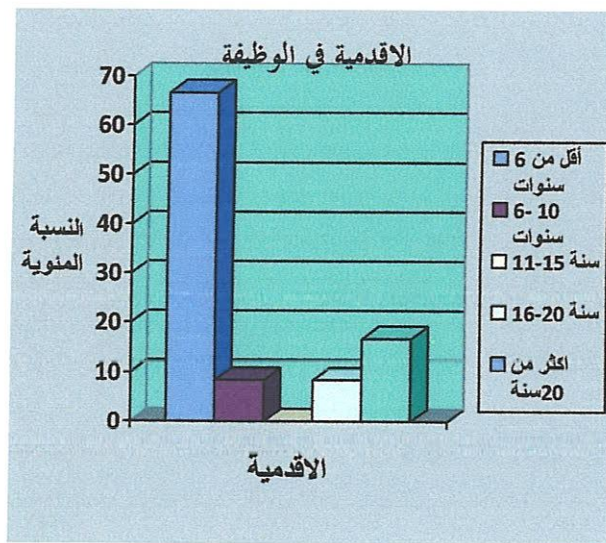
2- يعود إرتفاع المستوى بالنسبة للفئة الثانية إلى رغبة المؤسسة في إيجاد أعوان إداريين يقومون بتخفيف العبء على الفئة الأولى (الإطارات) بالإضافة إلى إنخفاض تكلفة توظيف العامل من هذه الفئة مقارنة بالفئتين السابقتين.

الفرع الثالث: الوظيفة

تبين من خلال إدلاء الباحثين بوظائفهم أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تحتوي بالإضافة إلى رئيس المصلحة على ثلاث رؤساء فرعية وهم : رئيس مصلحة الأجور، رئيس مصلحة الإداريين، رئيس مصلحة التكوين، رئيس مصلحة المهنيين، ويحتوي كل منها على مكاتب تابعة، والملاحظ أن المستويات الإدارية تتناسب تقريبا مع المستويات المشار إليها في التحليل السابق.

الأقدمية في الوظيفة :

الجدول رقم (15) : إستجابة الباحثين لسؤال الاستمارة (البيانات الشخصية).



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 6 سنوات	8	66.67
6-10 سنوات	1	8.33
11-15 سنة	0	00.00
16-20 سنة	1	8.33
أكثر من 20 سنة	2	16.67
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة (البيانات الشخصية).

يعطي الجدول رقم (15) فكرة أولية غير جازمة عن مدى تمكن العاملين من استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فعادة ما يتناسب هذا المدى مع الخبرة المهنية عكسيا، مالم تكن المؤسسة محافظة على مستوى رسكلة يتماشى مع التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

فلاحظ أن 66.67% من العينة حديثي العهد في وظائفهم (أقل من ست سنوات)، بينما النسب متساوية بين فئات الأقدمية الأخرى (ما بين واحد وإثنين لكل مستوى)، والملاحظ كذلك أن 16.67% من أفراد العينة فاقت مدة خدمتهم بالمؤسسة العشرين سنة .

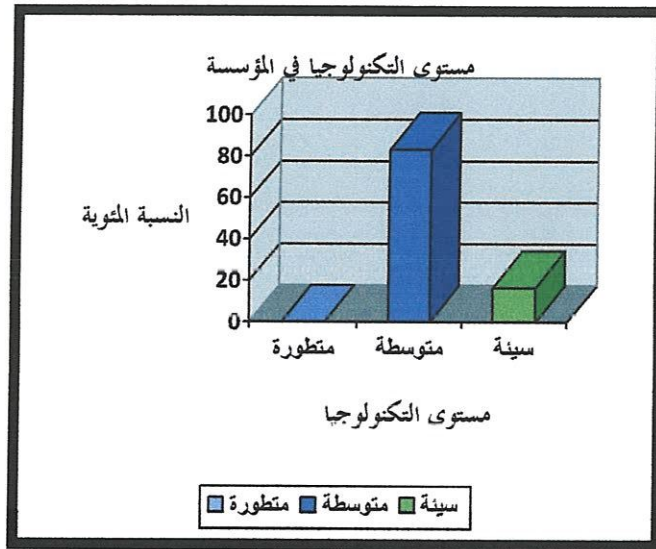
المطلب الثالث : تحليل نتائج البحث الفرع الأول : خصائص القوى العاملة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

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

* تقييم مستوى التكنولوجيا المعتمدة في إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (15) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (1).

* كيف تقييم مستوى التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال المعتمدة في المؤسسة؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
متطورة	0	00.00
متوسطة	10	83.33
سيئة	2	16.67
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (1).

يظهر الجدول رقم (15) تقييماً لمستوى التكنولوجيا المعتمدة، فيلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بـ متطورة هي 00.00 % في حين أن الأغلبية أي 83.33 % قيموها بمتوسطة، أما 16.67 % من المبحوثين أجابوا بـ سيئة، غير أنه بالرجوع إلى المقابلة التي أجريت مع رئيس المصلحة تبين أن هناك تناقضاً بينها وبين نتائج الاستمارة، وحسب ما لاحظته الباحثة فإن التقييمين السالفي الذكر مرتبطين أساساً بمدى استغلال الفرد لهذه التكنولوجيا وهو ما يرتبط بكفاءته ومستوى تكوينه في هذا المجال وهو ما يؤكد أن التكنولوجيا ليست الجانب المادي فقط المتمثل في الوسائل المتطورة وإنما هي دمج بينها (الوسائل) وبين طرق العمل المسيرة لها.

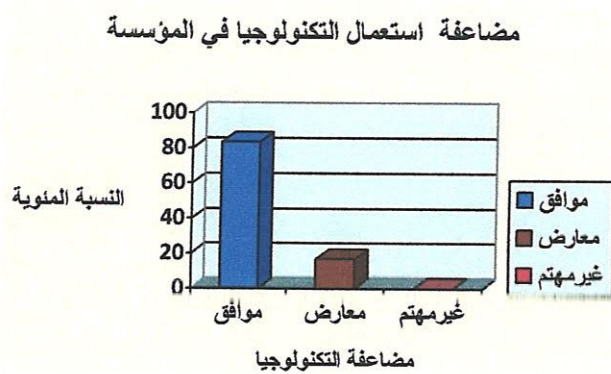
الفرع الثاني : أسباب وقياس رضا العاملين عن استحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية

في هذا الفرع سنحاول قياس مستوى الرضا وتحديد أسباب عدم الرضا عن التكنولوجيا المعتمدة عبر العنصرين التاليين:

أ- قياس رضا العاملين عن مستوى التكنولوجيا المعتمد في إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (16) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (2).

– هل توافق على مضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في المؤسسة؟

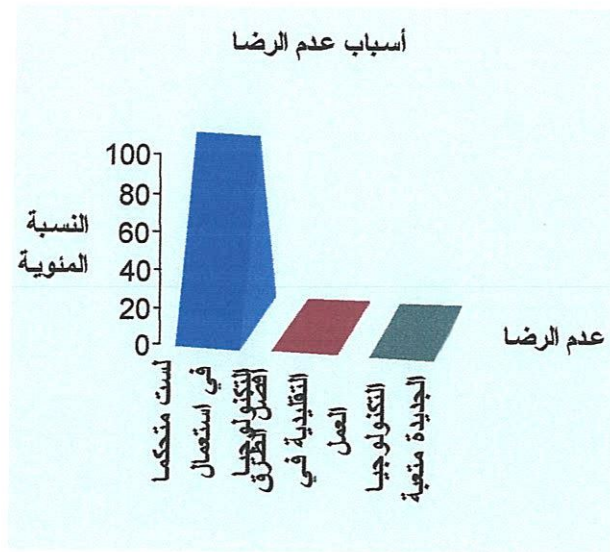


الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
موافق	10	83.33
معارض	2	16.67
غير مهتم	0	00.00
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (2).

يؤكد الجدول رقم (17): أن هناك رغبة قوية من طرف العاملين في المصلحة نحو تطوير ومضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال و حيث أن نسبة أفراد المصلحة الذين وافقوا على ذلك هي 83.33%، بين نجد نسبة 16.67 معارضين .

ب- أسباب عدم الرضا عن مستوى التكنولوجيا المطبقة. الجدول رقم (17) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (3). إذا كانت الإجابة " معارض " لماذا ؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
لست متحمكاً في استعمال التكنولوجيا	2	100
أفضل الطرق التقليدية في العمل	0	00.00
التكنولوجيا الجديدة متعبة أكثر	0	00.00
المجموع	2	100

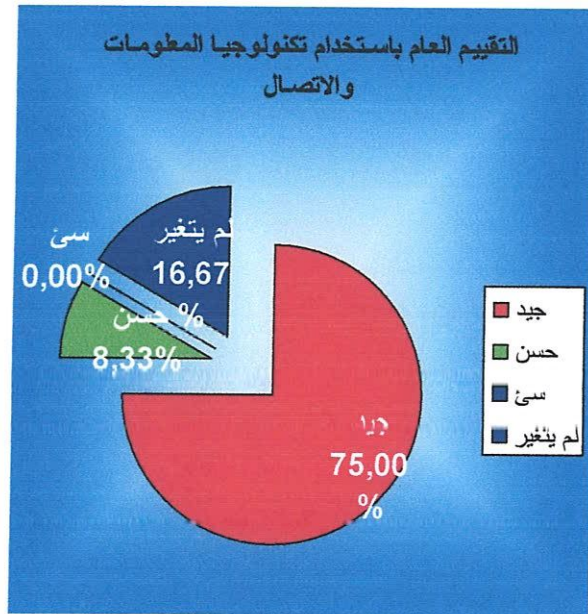
يعود سبب عدم رضا الأفراد عن مضاعفة استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب الجدول رقم (17): إلى عدم تحكم في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتخوفهم من أن يؤثر هذا الإجراء على مستقبلهم الوظيفي وبالرجوع إلى الشهادات التي تحصل عليها العاملون على مستوى الوظيفة (المستوى التعليمي) يتبين أن إجابات المعارضين مبررة بالمستوى التعليمي المنخفض غير أن هذه القاعدة غير سارية على كل الأفراد في المصلحة حيث لاحظ الباحث أن هناك من العاملين من هو متحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومستواه التعليمي لا يتجاوز الطور الثانوي مما يعني أن هذا التحكم غير مرتبط بالضرورة بالمستوى التعليمي للفرد.

الفرع الثالث : تقييم جامعة استحداث تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية

أ - التقييم العام للعمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الجدول رقم (18) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (4).

* هل العمل باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
جيد	9	75
حسن	1	8.33
سئ	0	00.00
لم يتغير	2	16.67
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (4).

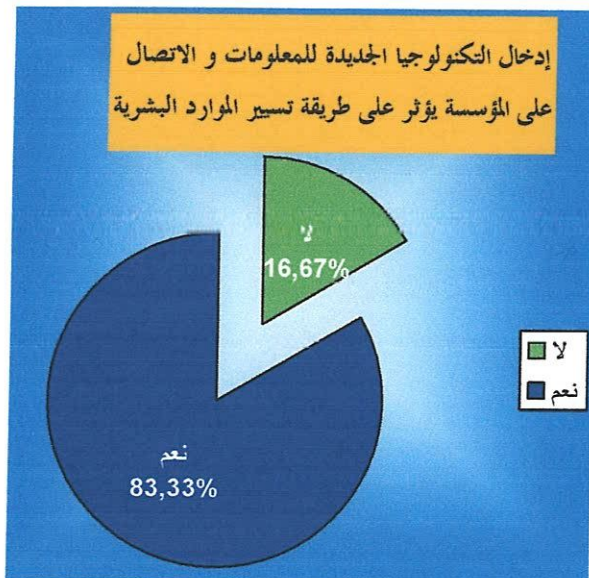
يحدد الجدول رقم (18): أثر إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على طرق العمل بالنسبة للعاملين، فيرى 75% أن العمل باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال جيد في حين 8.33% يرون أن العمل بهذه الطريقة حسن، أما الملاحظة التي شدد انتباه الباحث هو عدم استياء أي من العاملين نحوها، وسجل الباحث خلال الاستبيان مستوى طموح أكبر لدى البعض إلى تطوير التكنولوجيا المستعملة وذلك راجع إلى مستوى التحكم في التكنولوجيا المستعملة بالإضافة إلى اطلاعهم على تكنولوجيا أكثر تطوراً سواء المتعلقة بالتجهيزات أو طرق العمل في مؤسسات أخرى خاصة أو عامة (متابعة تطورات التقنيات الجديدة).

ب- تقييم العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على إدارة الموارد البشرية
يعتبر العمال بالمصلحة أولى من غيرهم في تقييم أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العمل باعتبارهم الأقرب إلى نتائج عملهم (المصلحة)، وباعتبارهم من يقوم بالعمل فإنهم أولى كذلك بتقييم أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عملهم وهو ما يناقشه العنصرين التاليين:

*أولا : وجود أثر العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (19) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (5).

– هل تعتقد أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال على المؤسسة سيؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية ؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	10	83.33
لا	2	16.67
المجموع	12	100

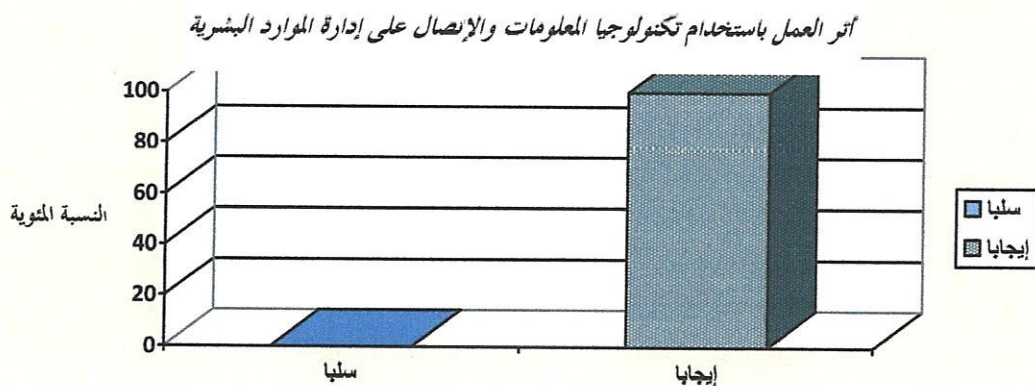
المصدر: سؤال الاستمارة رقم (5).

حسب الجدول رقم (19): فإن 83.33% من أفراد المصلحة يرون بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ستؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية، في حين يرى 16.67% أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لن تؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية

ثانيا : إتجاه أثر العمل باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية
الجدول رقم (20) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (6).

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
سلبي	0	00.00
إيجابي	10	100
المجموع	10	100

– إذا كانت الإجابة بنعم فهل يؤثر ذلك؟



المصدر: سؤال الاستمارة رقم (6)

أعطت إجابات كل المبحوثين 100% على السؤال السابع من الاستمارة تقييما إيجابيا للاعتماد على

تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية،

الفرع الرابع : أدوات الاتصال التكنولوجية وأهم الخدمات التي تقدمها

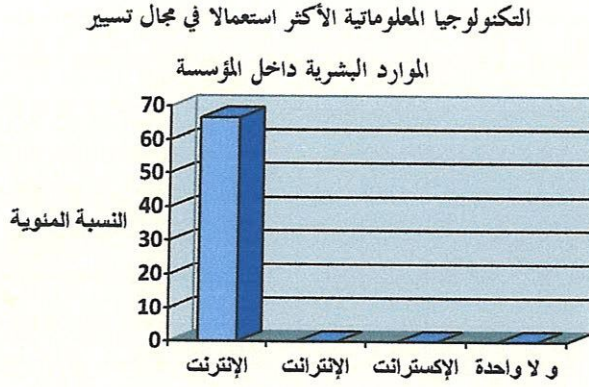
يحدد هذا الفرع الأداة الأكثر إستعمالا في مجال الاتصالات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من بين

الشبكات التالية: الأنترنت، الأنترانت و الإكسترانت، ثم محاولة الكشف عن أفضل الخدمات التي تقدمها هذه الشبكة المفضلة.

أ- أدوات الاتصال التكنولوجية الأكثر استعمالاً.

الجدول رقم (21) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (7).

– إختار من بين هذه التكنولوجيا المعلوماتية الأكثر استعمالاً في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
الإنترنت	8	66.67
الإنترانت	0	00.00
الإكسترانت	0	00.00
ولا واحدة	0	00.00

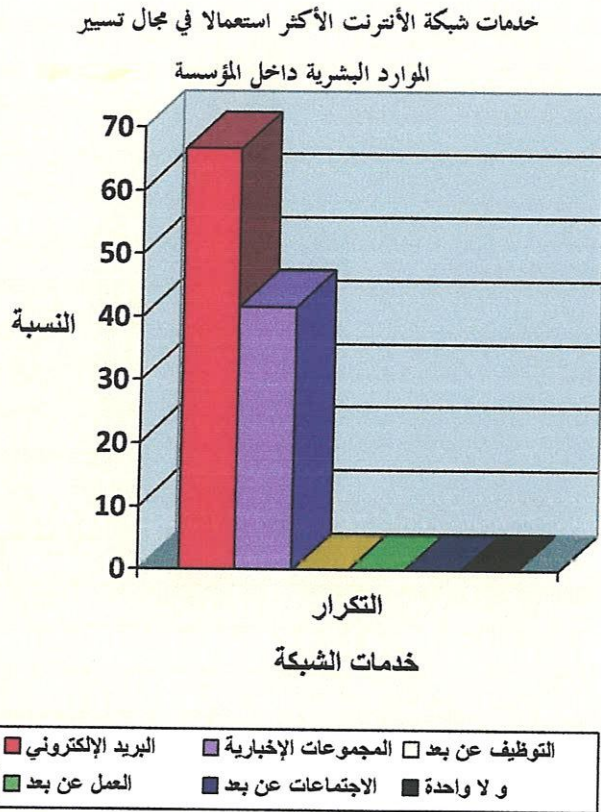
المصدر: سؤال الاستمارة رقم (7).

يستعمل عمال المديرية الفرعية للموارد البشرية الأنترنت 66.67% من مجموع الاستعمالات، كما ذكرنا سابقاً أن الأنترنت موجودة لدى المدير الفرعي للموارد البشرية وفي مكتب التكوين أما في مكتب الأجور والرواتب فلا توجد لديهم .

ب- أهم الخدمات التي تقدمها أهم وسائل الاتصال التكنولوجية.

الجدول رقم (22) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (8).

* إختار من بين هذه الخدمات لشبكة الإنترنت الأكثر استعمالاً في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
البريد الإلكتروني	8	66.67
المجموعات الإخبارية	5	41.67
التوظيف عن بعد	0	00.00
العمل عن بعد	0	00.00
الاجتماعات عن بعد	0	00.00
ولا واحدة	0	00.00
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (8).

*نسبة مقربة.

يلاحظ من الجدول رقم (22): أن الخدمة المحققة أكثر من الشبكة العنكبوتية في وظيفة الموارد البشرية هي البريد الإلكتروني بنسبة 66.67% ويظهر ذلك في الرسائل الإلكترونية التي تتميز بالشيوع في الاستخدام، خاصة وأنها تعتبر كبديل جيد للبريد التقليدي (الرسائل العادية والأظرف البريدية)، وكذلك المجموعات الإخبارية 41.67% أما الخدمات الأخرى (، التوظيف عن بعد، العمل عن بعد، الاجتماعات عن بعد) فلا تعد خدمات معتمدة من طرف المصلحة للاعتبارات التالية :

- عدم الثقة في الخدمات الإلكترونية من طرف الإدارة الرسمية عموماً ومنها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

- عدم تبلور تقاليد كافية في الإدارات الرسمية للعمل بدون الوثائق الورقية المختومة.

- نقص الكفاءات المتحركة في استعمال الشبكة الالكترونية، خاصة وأن الشبكة عرضة للقراصنة وحل كلمات العبور وبالأخص مع التطور الهائل للبرامج المعدة لهذا الغرض، مما يقلل من ضمانات استعمال هذه الشبكة.

المطلب الرابع: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية وعلى المسارات الوظيفية .

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

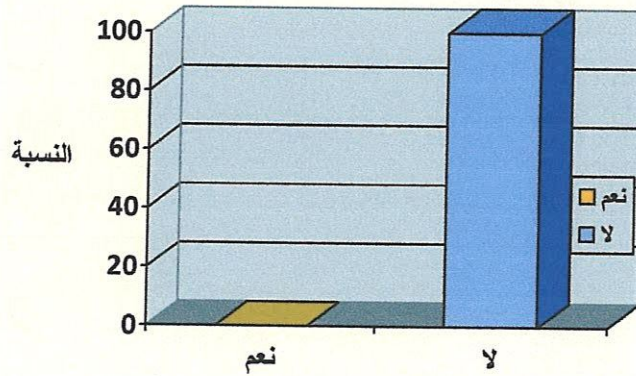
الفرع الأول : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية .

أ- أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على وظيفة الاستقطاب

الجدول رقم (23) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (9).

* هل تلجأ مصلحة الموارد البشرية في عملية استقطابها لمهارات جديدة على الاتصال الإلكتروني؟

عملية الاستقطاب لمهارات جديدة على الاتصال الإلكتروني



النسبة المتوقعة %	التكرار	الإجابة
00.00	0	نعم
100	12	لا
100	12	المجموع

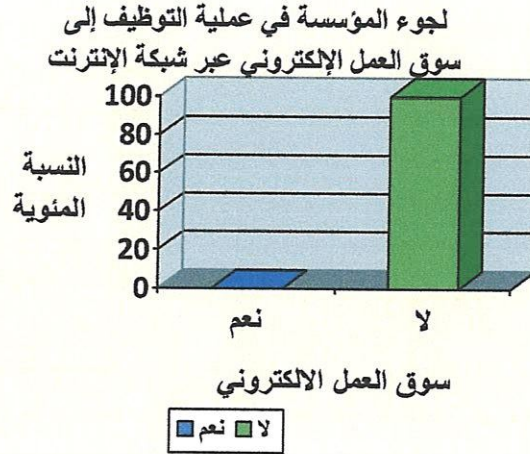
المصدر: سؤال الاستمارة رقم (9). *نسبة مقربة.

الإستقطاب هو تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي، كمكان يسعى الأفراد المهووبين للعمل به، وتدعيم وظيفة الاستقطاب بإيجاد وسيلة الاتصال الأنسب لليد العاملة المراد استقطابها، وجاءت آراء العاملين كنتيجة معبرة عن مدى تخلف إدارة الموارد البشرية في مجال استقطاب العاملين بواسطة الشبكات الداخلية (استقطاب داخلي) أو الشبكات الخارجية (استقطاب داخلي وخارجي)؛ حيث يجمع العاملون على أن الإدارة لا تستخدم الشبكة الإلكترونية لاستقطاب الأفراد .

ب- أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظيفة التوظيف

الجدول رقم (24): إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (10).

هل تلجأ المؤسسة في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	0	00.00
لا	12	100
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (10). *نسبة مقربة.

حسب الجدول رقم (24): يرى كل عمال المصلحة 100% أن إدارة الموارد البشرية لا تلجأ إلى التوظيف عن طريق سوق العمل الإلكتروني، فحسب ما أكدته رئيس المصلحة أن المؤسسة لم تعتمد على هذا الأسلوب من قبل ولو في حالة واحدة.

ج- أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على وظيفة التكوين

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

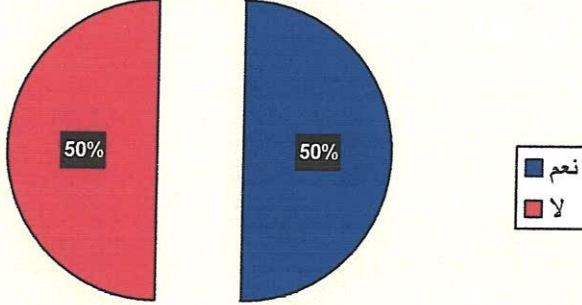
أولا : مدى لجوء المصلحة إلى التكوين في مجال المعلوماتية.

الجدول رقم (25) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (11).

– هل وفرت المؤسسة تكوينا لمستخدميها في مجال استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال؟

تكوين المستخدمين في مجال استخدام التكنولوجيا الجديدة

للمعلومات والاتصال



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	6	50
لا	6	50
المجموع	12	100

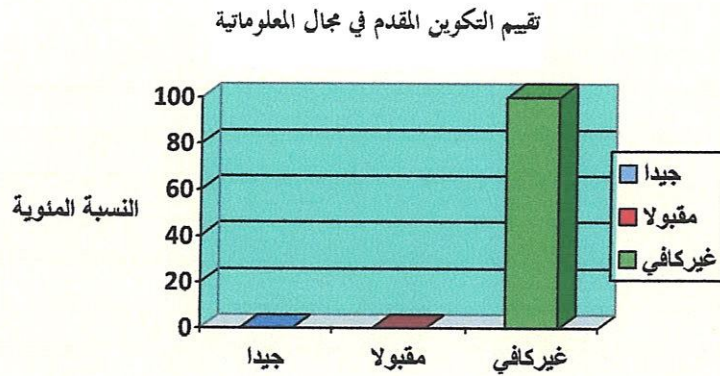
المصدر: سؤال الاستمارة رقم (11).

بما أن التكوين من أهم الوظائف الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية، فإنه من باب أولى اعتبار التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة ذا أهمية أكبر لا سيما في المؤسسات الإدارية وبالأخص إذا علمنا بما تحتاجه المؤسسة من جهود لتغطية الكم الهائل من الأعمال الإدارية، وهنا تظهر المزايا التي تقدمها التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال من الدقة والسرعة (اختصار الوقت) علاوة على ما تختزله من تكاليف، وبيت القصيد هنا أنه كلما أهلنا المورد البشري كلما ضاعفنا المزايا المذكورة المحققة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويظهر الجدول رقم (25): أن نسبة 50% فقط من العينة قد استفادوا من التكوين الذي تقدمه المؤسسة في هذا المجال نظرا لعملهم الدائم، بينما لم تستفد 50% من التكوين في ذات المجال لأنهم متعاقدين وعمال غير دائمين.

ثانيا : تقييم التكوين المقدم في مجال المعلوماتية.

الجدول رقم (26) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (12).

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



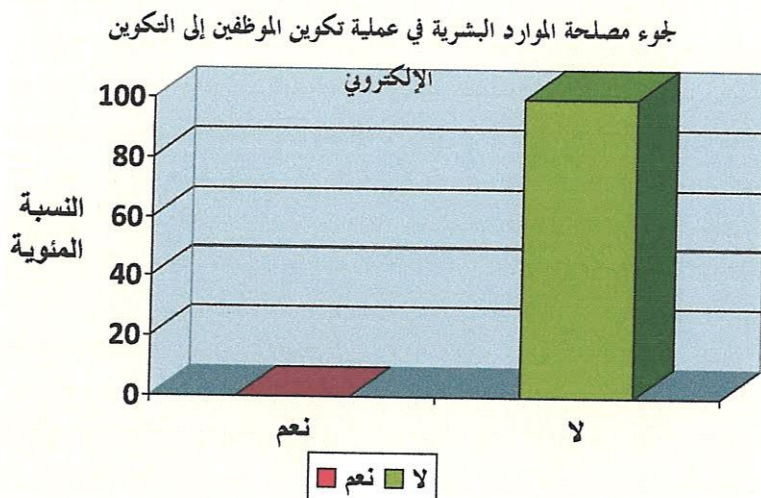
المصدر: سؤال الاستمارة رقم (9).

ليست العبرة في التكوين فحسب وإنما كذلك في نوعية التكوين في حد ذاته، فيقيم الجدول رقم (26): مدى جودة التكوين المقدم من جهة وهو في حد ذاته مستوى رضا العاملين عنه، فيعتبر المبحوثين المستفيدين من التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة للاتصال والمعلومات أن مستوى التكوين كان غير كاف، ومن خلال الجدولين السابقين يتبين أن التكوين عن (وفي مجال) التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال غير موجود وإن وجد فهو ضعيف وغير كاف، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تؤكد مرة أخرى عن مدى الضعف الذي تعانيه إدارة الموارد البشرية في استثمار هذه التكنولوجيا في تفعيل وظائفها.

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

الجدول رقم (27): إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (13).

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



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	0	00.00
لا	12	100
المجموع	12	100

حسب الجدول رقم (27): فإن 100% من أفراد المصلحة يرون بأن إدخال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ستؤثر على طريقة تسيير الموارد البشرية، وحسب إجاباتهم، فإن المؤسسة لا تلجأ إلى مصلحة مواردها البشرية في عملية تكوين الموظفين إلى التكوين الإلكتروني.

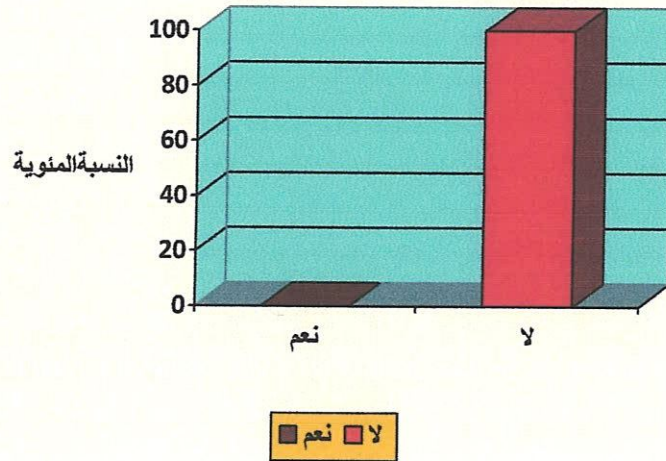
الفرع الثاني : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المسارات الوظيفية للعاملين

أ- اختبار ثقة العاملين نحو تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المستحدثة

الجدول رقم (27) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (14).

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

التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال تمثل خطرا على وظيفتك



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	0	00.00
لا	12	100
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (14).

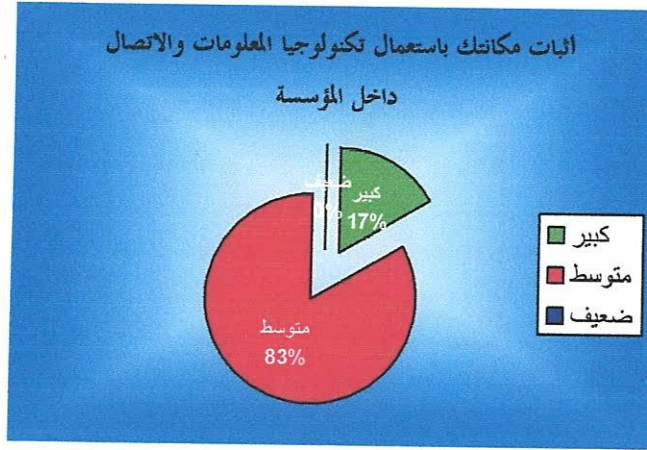
حسب الجدول رقم (27): فإن 100% من أفراد المصلحة يرون بأن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تشكل خطرا على وظيفتهم، وهذا ما يعكس مستواهم التكويني فهم لا يدركون الخطر الذي يترصدهم، فإذا رجعنا إلى المبحث الثالث وتحليله نجد أن أغلبية العاملين لا يتمتعون بمستوى عالي من التكوين، ورغم ذلك لهم كامل الثقة وهذا الشيء ايجابي إذا تم تكوينهم على استخدام هذه التكنولوجيا

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

الجدول رقم (28) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (15).

* هل استطعت باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال أن تثبت مكانتك داخل المؤسسة

بشكل؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
كبيرة	2	16.67
متوسط	10	83.33
ضعيف	0	00.00
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (15).

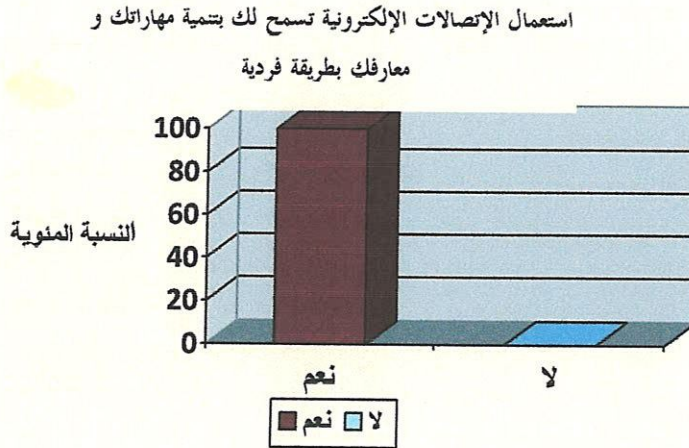
حسب الجدول رقم (28): فإن 16.67% استطاعت باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال أن تثبت مكانتها داخل المؤسسة بشكل كبير في حين أن 83.33% من المتوسط ، وهذا ما يشير إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على دعم المسار الوظيفي للعاملين لا تزال في بدايتها ولا تؤثر بالشكل المتوقع ، ولكن حسب المقابلة التي أجريت مع رئيس المصلحة على أن هذا الأمر لن يطول لأن الدولة تقوم بدعم هذا المشروع.

ج- أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء الوظيفي كأحد ركائز المسارات الوظيفية.

أولا : عن طريق تنمية الأفراد لقدراتهم الفردية.

الجدول رقم (29) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (16).

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



المصدر: سؤال الاستمارة رقم (16).

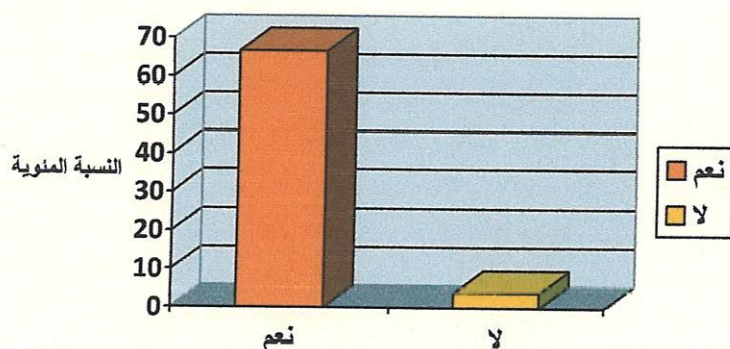
حسب الجدول رقم (29): فإن 100% من العينة أجابوا إجابة إيجابية وهذا يرجع في رأينا إلى مستوى تكوين كل فرد، وعليه نرى أن كل العمال متفائلين في أن استعمال الاتصالات الإلكترونية تسمح لهم بتنمية مهاراتهم و معارفهم بطريقة فردية وهذا يرجع إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب ولهم طموحات ورغبة في تحسين مستواهم، وخاصة منهم حاملي الشهادات لأنهم وجدوا ميدان خصب لإبراز ذاتهم، وهذا ما أدلى به أحد الموظفين لنا أثناء قيامه بمأ الاستمارة، حيث أن خبرته قليلة (أقل من 06 سنوات) ورغم هذا يشغل منصب راجع إلى تحكمه في استعمال هذه التكنولوجيا وهو ليس راضي بل يطمح إلى الأكثر .

ثانيا : عن طريق الحصول على المعلومة.

الجدول رقم (30) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (17).

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

التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال و تمكين العاملين من معلومات الموارد البشرية وسهولة وصولهم إليها



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	8	66.67
لا	4	33.33
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (17).

حسب الجدول رقم (30): فإن 66.67% من العينة أجابوا بنعم في حين أن 33.33% أجابوا بلا وهذا يرجع إلى طريق الحصول على المعلومة من جهة والرغبة في الحصول عليها من جهة أخرى، وتعتبر عملية جمع المعلومات خطوة ثالثة من خطوات تخطيط المسار الوظيفي بعد عملية تحديد الأهداف المهنية، وتحديد المسار الوظيفي؛ فأى منظمة تحتاج عند تحديدها للمسار الوظيفي المناسب للفرد، إلى تجميع المعلومات الخاصة بالفرد والوظائف المختلفة التي تدخل في مساره الوظيفي.

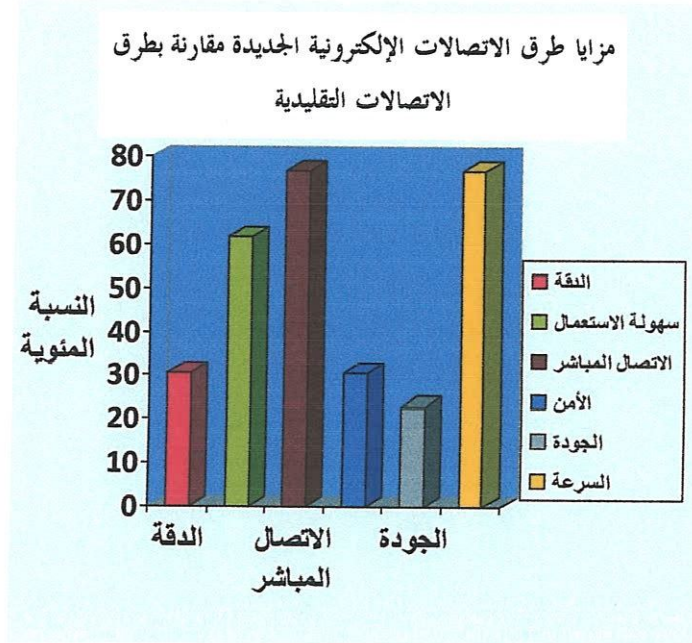
المطلب الخامس : إحتياجات إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التكنولوجية الجديدة .

تتطلب التكنولوجيات الحديثة استثمارات جديدة، فالتطور التكنولوجي يفرض نوع جديد من الموارد البشرية، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات، خبرات ومهارات جديدة. ويتطلب هذا النوع من المنظمات الاستثمار في التكوين من ناحية وفي التعليم والبحث العلمي لتطوير المعارف والإبداع من ناحية أخرى وإدخال التكنولوجيات الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطوير الإمكانيات البشرية: الكفاءات، المهارات والخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة.

الفرع الأول: المتطلبات (المزايا) الجديدة للاتصالات الإلكترونية.

الجدول رقم (31) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (18).

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



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
الدقة	4	30.77
سهولة الاستعمال	8	61.54
الاتصال المباشر	10	76.92
الأمن	4	30.77
الجودة	3	23.07
السرعة	10	76.92

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (18).

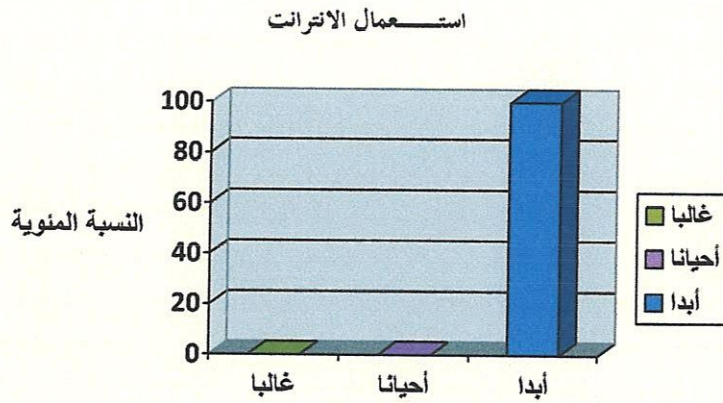
نلاحظ من الجدول رقم (31): ومن خلال الإجابات التي أدلى بها الموظفون أن سهولة الاستعمال، الاتصال المباشر والسرعة بنسبتي 61.54%، 76.92% تميز طرق الاتصالات الإلكترونية الجديدة مقارنة بطرق الاتصالات التقليدية، في حين أن الدقة والأمن بنسبة 30.77%، أما الجودة فنسبة 23.07%.

الفرع الثاني : نظام المعلومات الإلكتروني

أ- مدى الاعتماد على الشبكة الداخلية كنظام معلوماتي داخلي.

الجدول رقم (32) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (19).

* هل تستعمل شبكة الانترنت للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها داخل المؤسسة؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
غالبًا	0	00.00
أحيانا	0	00.00
أبدا	12	100
المجموع	12	100

حسب الجدول رقم (32): فإن 100% أجابوا بلا من العينة وهذا ما يؤكد على عدم استعمال هذه الشبكة

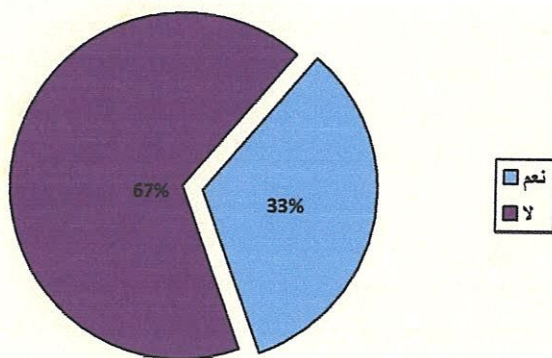
من طرف عمال المصلحة لعدم توفرها،

ب- أثر الشبكة الداخلية على جودة المعلومات المقدمة لإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (33) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (20).

هل أدى إدخال نظام معلومات الموارد البشرية على المؤسسة إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات مما يسهل

التعامل معها؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	4	33.33
لا	8	66.67
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (20).

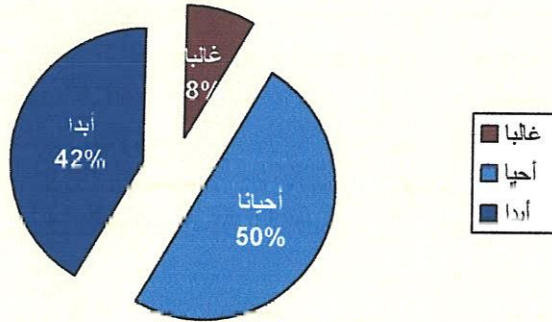
حسب الجدول رقم(33): فإن 33.33% من العينة أجابوا بنعم في حين أن 66.67% أجابوا بلا لأن أتمتة المعلومات لا يزال في بدايته في المؤسسة محل الدراسة ، كما أن بعض الموظفين إقترح التشفير (كلمة السر) لضمان حماية المعلومات مما يتيح له العمل بحرية وثقة في مركزه .

جـ- أثر الشبكة الداخلية على وفرة المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (34) : إستجابة الباحثين لسؤال الاستمارة (21).

هل يُمكن استعمال شبكة الإنترنت/الإنترنت العمال من الإطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي قّمهم؟

استعمال شبكة الإنترنت/الإنترنت للعمال من الإطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
غالبًا	1	8.33
أحيانا	6	50
أبدا	5	41.67
المجموع	12	100

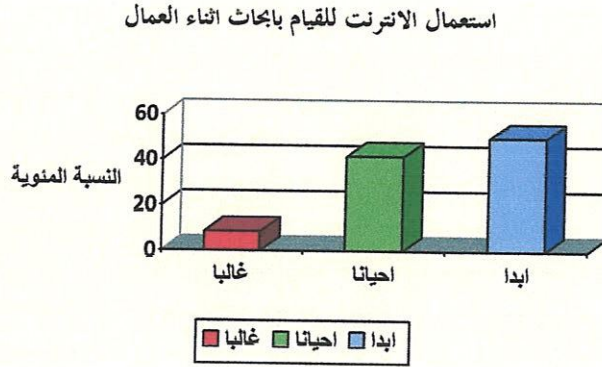
المصدر: سؤال الاستمارة رقم (21).

حسب الجدول رقم(34): فإن 50% من العينة أجابوا أحيانا في حين أن 41.67% أجابوا بأبداً أما 8.33% فيمكنهم استعمال شبكة الإنترنت/الإنترنت للإطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي قّمهم وهذا يرجع إلى طريق الحصول على المعلومة من جهة والرغبة في الحصول عليها من جهة أخرى، فليس هناك ما يمنع الحصول عليها حسب ما لاحظناه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

د- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير البحوث الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (35) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (22).

- هل تستخدم شبكة الإنترنت للقيام بأبحاث في إطار عملك داخل المؤسسة؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
غالبًا	1	8.33
أحيانًا	5	41.67
أبداً	6	50
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (22).

حسب الجدول رقم (35): فإن 50% من العينة أجابوا بـ: بلا في حين أن 41.67% أجابوا أحياناً أما غالباً فكان شخص فقط بنسبة 8.33% وهذا يرجع إلى طبيعة العمل المؤكدة لكل موظف وكذا التكوين الشخصي له لأنه ليس هناك إلزام لاستعمال مثل هذه التكنولوجيا، سواء أكان مباشر أو من متطلبات الوظيفة.

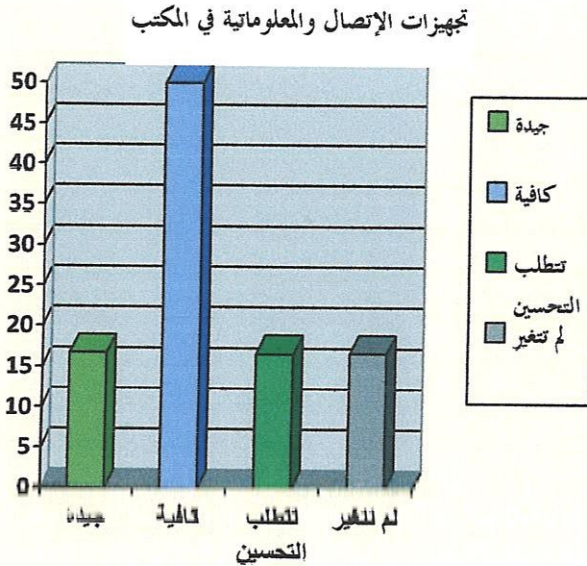
هـ- تقييم الإمكانيات التجهيزية والبرمجية المستعملة في استغلال مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أولاً : تقييم الإمكانيات التجهيزية (Hard ware).

الجدول رقم (36) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (23).

* هل ترى أن تجهيزات الإتصال والمعلوماتية في مكتبك قد أصبحت بعد إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات

والإتصال ؟



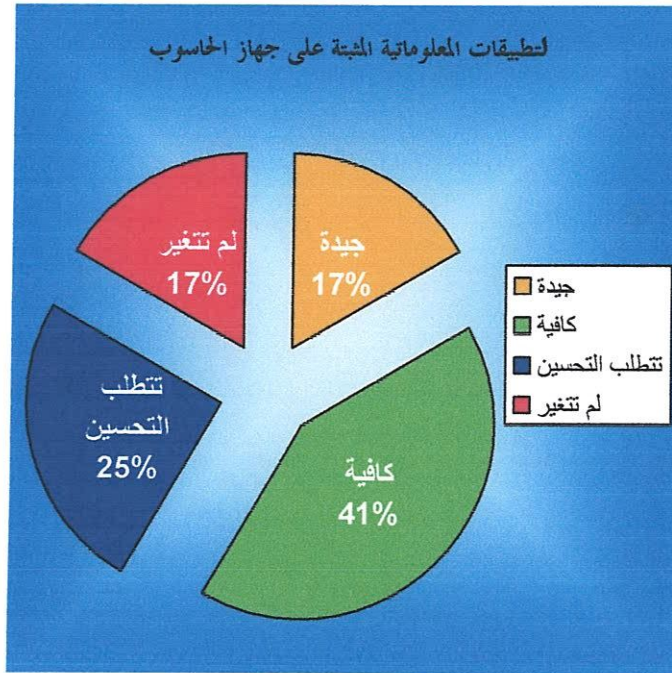
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة	2	16.67
كافية	6	50
تتطلب التحسين	2	16.66
لم تتغير	2	16.67
المجموع	12	100

حسب الجدول رقم (36): فإن 50% من العينة ترى أن تجهيزات الإتصال والمعلوماتية كافية في حين أن 16.67% يرو بأنها تتطلب التحسين أما نسبة 33.33% فهي تعبر عن أفراد العينة الذين أجابوا بجيدة أو لم تتغير، وبصفة عامة نلاحظ أن أغلبية الموظفين راضين بالوسائل التكنولوجية المتاحة وهذا يرجع في اعتقادنا إلى الوضعية التي تعيشها المؤسسة من تأخر في الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ وهنا يمكن الإشارة إلى أن هذه التكنولوجيا محظورة في بعض المصالح عكس ما لاحظناه في مصلحة المستخدمين، فإستعمال التكنولوجيا لأوقات محدودة في مجال البحث أو الترقية له أثر إيجابي على رضا العاملين وبالتالي تحسين المستوى والاستفادة من المزايا التي توفرها التكنولوجيا الحديثة .

ثانيا : تقييم الإمكانيات البرمجية (Soft ware).

الجدول رقم (37) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (24)

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



الإجابة	التكرار	النسبة %
جيدة	2	16.67
كافية	5	41.66
تتطلب التحسين	3	25
لم تتغير	2	16.67
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (24).

حسب الجدول رقم (37): فإن 41.66% من العينة ترى أن تجهيزات الاتصال والمعلوماتية كافية في حين أن 25% يرو بأنها تتطلب التحسين أما نسبة 16.67% فهي تعبر عن أفراد العينة الذين أجابوا بجيدة أو لم تتغير، وبصفة عامة نلاحظ أن أغلبية الموظفين راضين بالوسائل التكنولوجية المتاحة والتطبيقات المعلوماتية المثبتة على أجهزة الحواسيب وهذا يرجع إلى الإحتياجات المحدودة لعملية الاستفادة محدودة أو بطريقة لا تعدو أن تشمل الاستعمالات الروتينية أو الترفيهية لا غير.

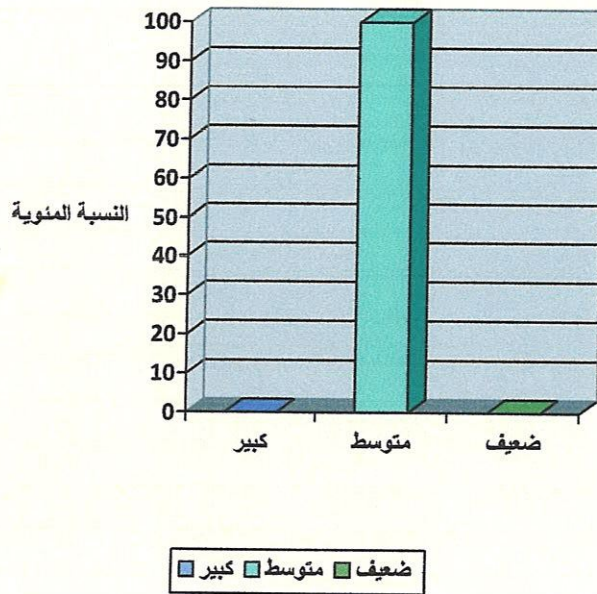
الفرع الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز المكانة الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية

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

الجدول رقم (38) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (25).

* هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية داخل

المؤسسة إلى تفعيل دور هذه الوظيفة بشكل؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
كبير	0	00.00
متوسط	12	100
ضعيف	0	00.00
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (25).

حسب الجدول رقم (38): فإن 100% من العينة أجابوا بمتوسط وهذا يرجع إلى المرحلة المتأخرة في عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا ما نجده في إجابة المقابلة التي أجريت مع المدير الفرعي للمستخدمين، لذا أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة إلى تفعيل دور هذه الوظيفة بشكل متوسط.

الفرع الرابع: مزايا ومعوقات (مخاطر) اعتماد وظيفة الموارد البشرية على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

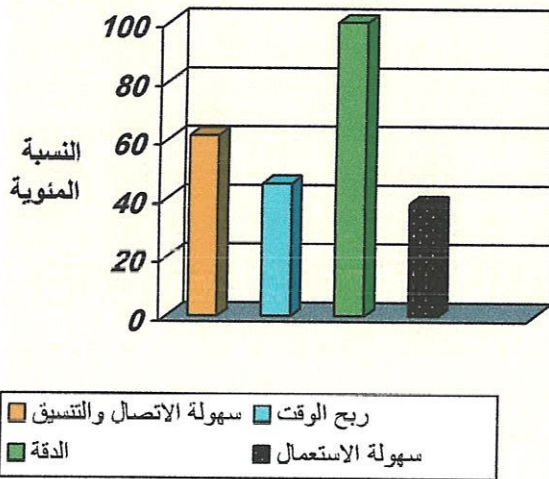
أ- المزايا:

الجدول رقم (40): إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (27).

- في رأيك ما هي المزايا التي تقدمها استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير

الموارد البشرية؟

المزايا التي تقدمها TIC في مجال تسيير الموارد البشرية



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
سهولة الاتصال والتنسيق	8	61.54
ربح الوقت	6	45.15
الدقة	12	100
سهولة الاستعمال	5	38.46

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (27).

حسب الجدول رقم (40): فإن المزايا التي تقدمها استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية هي: الدقة، سهولة الاتصال والتنسيق، ربح الوقت، سهولة الاستعمال بالنسب التالية على الترتيب 100%، 61.54%، 45.15%، 38.46% وعلى العموم فإن هذه المزايا بالإضافة إلى مزايا أخرى تميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن بقية التكنولوجيات الأخرى، وهذا لا يعني أن استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال كلها خير وتخلوا من المخاطر بل على قدر مزاياها تكون المساوئ والمعوقات.

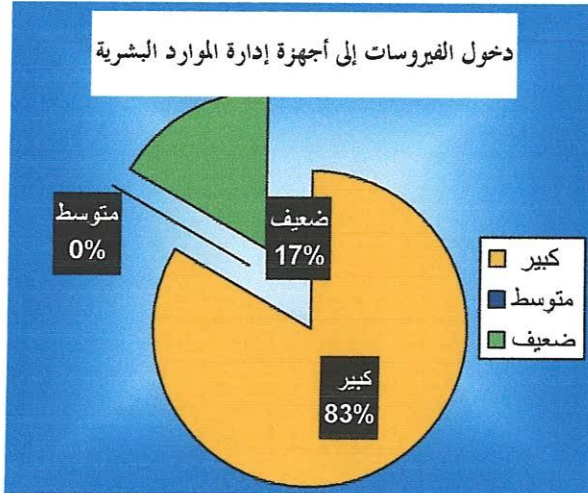
ب- أهم المعوقات

أولاً : الفيروسات (كأحد أهم الأعطاب البرمجية)

الجدول رقم (41) : إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (28).

– هل استخدام شبكات الإنترنت/الإنترنت أدى إلى دخول الفيروسات إلى أجهزة إدارة الموارد البشرية

بشكل؟



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
كبير	10	83.33
متوسط	0	00.00
ضعيف	2	16.67
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (28).

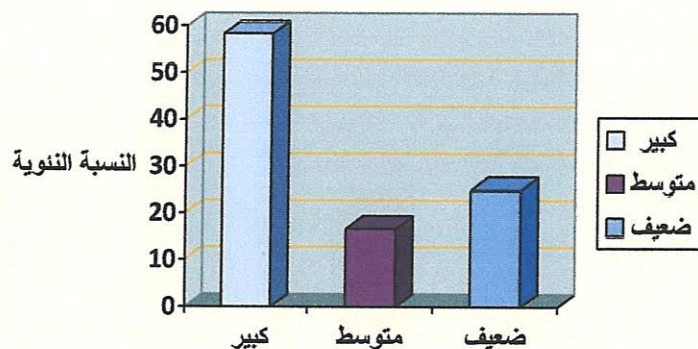
حسب الجدول رقم(41): فإن نسبة 83.33% من العينة قد تعرضت لأجهزتهم إلى أعطاب باستعمالهم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير في حين أن 16.67% ضعيف، وهذا ما يشير إلى أن قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التغلب على الفيروسات هي التحدي الجديد، وبدون توفير الحماية والوقاية تصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبء بدل المزايا سالفة الذكر.

ثانياً: أعطاب الأجهزة.

الجدول رقم (42): إستجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (29).

هل تؤدي الأعطاب في أجهزة المعلوماتية إلى الإخلال بدور إدارة الموارد البشرية بشكل؟

الأعطاب في أجهزة المعلوماتية



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
كبير	7	58.33
متوسط	2	16.67
ضعيف	3	25
المجموع	12	100

المصدر: سؤال الاستمارة رقم (29).

حسب الجدول رقم (42): فإن 58.33% من أفراد العينة استطاعت أن ترى بأن الأعطاب لها أثر سلبي فتعطل الأجهزة أو الأعطاب التي يمكن أن تتسبب في الإخلال بالأجهزة أو تؤدي للأعطاب في الأجهزة المعلوماتية وبالتالي إلى الإخلال بدور إدارة الموارد البشرية، بينما 41.67% ترى أن التأثير لا يبدو أن يكون ضعيف أو متوسط.

ومنه نستنتج أن الصعوبات التي تواجهها وظيفة إدارة الموارد البشرية لاستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال تتعلق بالتجهيزات المعلوماتية التي مازالت تتطلب التحسين لاستخدامها بطريقة فعالة في مجال تسيير الموارد البشرية من خلال الاستفادة من مزايا الشبكات المعلوماتية، بالإضافة إلى أن التطبيقات المعلوماتية المثبتة على هذه الأجهزة المعلوماتية مازالت تعتبر غير كافية لا تخدم أهداف المسئول في مجال تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن معظم أفراد المجتمع المدروس لم يستفيدوا من تكوين في مجال استعمال هذه التكنولوجيات، حيث يعود هذا إلى أن المؤسسة لا تضع في أولوياتها عملية المطابقة بين الوسائل والإمكانات من جهة والموارد البشري من جهة أخرى وهذا ما لاحظناه من توفر الوسائل وعدم الاستفادة منها.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال دراستنا للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الشريعة - تبسة- يمكن الحكم على مستوى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة وأن هذه المؤسسة تابعة للقطاع العمومي ، فهو في بدايته ولم يرقى إلى المستوى المطلوب، رغم أن المؤسسة جميع في التأثير و التأثير بالخطط الخارجي، وما تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلا أحد عناصر هذا الأخير، فيجب على المؤسسة أن تهتم بالموظفين وتوفر لهم التكوين الجيد لاستغلال هذه التكنولوجيا ، لأن إدارة القدرات والكفاءات وإدارة المعرفة تختلف عن غيرها فهي تتميز بالندرة، فال مورد البشري هو أساس وغاية أي مؤسسة لأنه لا يخضع لقاعدة الإهلاك بل على العكس .

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

الخاتمة

الخاتمة

لقد أدى الاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات والاتصال ودخولها مجال الإدارة في المؤسسات إلى تحسين أدائها وتطوير جميع عناصرها من هياكل وأساليب وأفراد وتقنيات إدارية ، وهذا مما أدى إلى ظهور عدة مصطلحات منها مصطلح الإدارة الإلكترونية والذي يعني الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني محل المكتب العادي وذلك عن طريق الاستخدام الواسع لهذه التقنيات . كما تم تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات إلكترونية يتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة ومقننة مسبقا . وبالتالي يمكن القول أن مجتمع المعلومات قد خلق فرص عمل جديدة لمؤسسة إيجابيا تفوق سلبيا ، بحيث تعتبر آلية العمل عن بعد أحد هذه الفرص . وقد استحدثت في هذا الإطار أساليب وأنماط تنظيمية جديدة: كالتوسع في استخدام كل من شبكات المعلومات الداخلية، أساليب العمل عن بعد وإسناد الأعمال إلى الغير لتخفيض أحجام العمالة الغير مناسبة والتركيز على الأعمال الأعلى في القيمة المضافة

يمكن للمؤسسة في حال تبنيها لنظام العمل عن بعد أن تنجح في تحقيق الأهداف المتوخاة من هذا النظام على أن تعمل على تحقيق الشروط التالية :

- الاقتناع بفوائد العمل بنظام العمل عن بعد قبل تطبيقه .
- إيجاد الوسائل التي تشجع على التحفيز ، و تمم العاملين بالاتصال الاجتماعي خاصة الذين تشتمل وظائفهم على القليل من الاختلاط أو التفاعل مع الناس .
- التأكد من أن كبار المدراء على اتصال بفرق عملهم عن بعد على الأقل يوميا ،
- توفير التدريب اللازم للتعامل مع المعدات الجديدة ، والتأكد من وجود خدمات لصيانتها ،
- جعل العمل عن بعد متاحا في جميع المستويات و الوظائف إن أمكن ذلك ،
- مراجعة الوظائف التي يؤديها فريق العمل بشكل ثابت و منتظم .

لقد بدأت ملامح عصر المعاملات الإلكترونية بالظهور و التوسع في الانتشار خاصة بعد الاعتراف بالتوقيع الإلكتروني قانونيا و بدأت الخطوات العملية لتعميم استخدامها لتكون أداة المعاملات المستقبلية بين الأفراد و المؤسسات ، حيث أنها تسهل عليهم أعمالهم و مهماتهم ولقد حصل قطاع الأعمال الإلكترونية على دعم كبير ودفعة قوية من قبل الحكومة الأمريكية خاصة بعد اعتماد الكونجرس الأمريكي مثلا لعدة قرارات و تشريعات

هامة خاصة بالتوقيع الإلكتروني لإضفاء الشرعية و الصفة القانونية لها لتكون كالتوقيع اليدوي تماما في التعاملات المالية و التجارية.

نتائج الدراسة

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بالأنشطة البشرية لوظيفة الموارد البشرية، يمكن عرض جملة من النتائج وتتمثل في مايلي :

- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم المورد البشري .
- ✓ لا تولد عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مشاكل لدى العمال (فقدان مناصب العمل) عكس ما هو متصور .
- ✓ شبكة الإنترنت هي الواجهة والخطوة الأولى في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد في دقة المعلومات، تشكل أفضل لمعلومات الموارد البشرية، مما يسهل التعامل معها من طرف المسيرين، واستخدامها بشكل أفضل في أداء مهامها.
- ✓ ربح الوقت، التخلص من الأعمال الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر.
- ✓ تساهم تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، تحقيق زيادة، سرعة، كفاءة وجودة عملياتها .
- ✓ تتميز شبكة الاتصال بالدقة، المرونة، سهولة الاستعمال إذا ما أحسن استخدامها، الاتصال المباشر، الجودة والأمن .
- ✓ استعمال شبكة المعلومات يؤدي إلى زيادة انتشار الفيروسات وهذا ما يؤدي بدوره إلى الإخلال بعملية إدارة الموارد البشرية .
- ✓ مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة مقبول لكن القيام بالاستفادة من هذه الأخيرة لم يرقى للمستوى المطلوب .
- ✓ المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية لا تحظى بالمكانة التي تخولها اتخاذ القرارات والمساهمة في زيادة التنافسية وخاصة ونحن مقبلون على التحولات التي تفرض على أي مؤسسة تسعى للارتقاء أن تكون في مستوى تطلعات المحيط .
- ✓ التجهيزات المعلوماتية مازالت تتطلب التحسين لاستخدامها بطريقة فعالة في مجال تسيير الموارد البشرية من خلال الاستفادة من مزايا الشبكات المعلوماتية.
- ✓ نقص المتكويين في مجال استعمال هذه التكنولوجيات، حيث يعود هذا إلى أن المؤسسة لا تضع في أولوياتها عملية المطابقة بين الوسائل والإمكانات من جهة والمورد البشري من جهة أخرى وهذا ما لاحظناه من توفر الوسائل وعدم الاستفادة منها.
- ✓ عدم الثقة في الخدمات الإلكترونية من طرف الإدارة الرسمية عموما ومنها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة .

- ✓ عدم تبلور تقاليد كافية في الإدارات الرسمية للعمل بدون الوثائق الورقية المختومة.
- ✓ نقص الكفاءات المتحكمة في استعمال الشبكة الالكترونية، خاصة وأن الشبكة عرضة للقرصنة وحل كلمات العبور وبالأخص مع التطور الهائل للبرامج المعدة لهذا الغرض، مما يقلل من ضمانات استعمال هذه الشبكة.

الاقتراحات

بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على مدى تأثيرها واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية :

- ✓ قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجب نشر ثقافة للمسيرين بنجاعة هذه الخطوة.
- ✓ ضرورة تبني إستراتيجيات التكوين وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المنظمة بشكل عام وإدارة المعرفة بشكل خاص .
- ✓ القيام بعمليات تحسيسية للموظفين .
- ✓ تكثيف الدورات التدريبية .
- ✓ تكييف الهيكل التنظيمي " إنشاء مصلحة للإعلام والاتصال " .
- ✓ إعادة النظر في طريقة التقييم - الأجر - .
- ✓ الاهتمام بالمصالح الوطنية من خلال المساهمة في إقامة مركز معلوماتي رقمي.
- ✓ ضرورة بناء نظام معلومات للموارد البشرية يعتمد أساسا على المعلوماتية ويسعى إلى اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، والتقليل من أعمالها الإدارية الروتينية .
- ✓ إجراء الدراسات المسحية للتعرف على واقع المنظمات العربية ومدى وجود مستوى نشاط إدارة المعرفة فيها إضافة إلى مستوى البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة .
- ✓ توظيف المهندسين و مسيري الشبكات .
- ✓ إدخال شبكات على المؤسسات .
- ✓ اقتناء برامج معلوماتية تعتمد على تكنولوجيا المعلوماتية كالعامل الجماعي، تدفق العمل ، برامج التسيير

المندمج

- ✓ وضع إستراتيجية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة.
- ✓ يجب أن تهم الدولة بالموارد البشري وذلك بداية من الاهتمام بجميع المراحل التعليمية، في هذا المجال نشجع الأسلوب الجديد للتدريس بالكفاءات وإدخال الإعلام الآلي في مرحلة مبكرة ولكن هذا غير كافي الآن، فعلى الاهتمام بتكوين المكونين في هذا المجال .
- ✓ عدم نقل التكنولوجيا المستوردة، والتجارب العالمية ومحاولة تطبيقها حرفيا لأن لكل مجتمع خصوصياته وما يصلح هناك ليس بالضرورة هو صالح هنا .
- ✓ يجب دعم مشروع جهاز كمبيوتر لكل عائلة ومتابعته بصرامة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

- ✓ تشجيع البحث والدراسة في هذا المجال .
- ✓ استبدال الطرق التقليدية في عملية التوظيف والاستقطاب والتكوين بالطرق الحديثة .
- ✓ إقامة بنك معلومات خاص بالمؤسسة يتم فيه جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
- ✓ استغلال شبكة الانترنت في العمليات الإدارية لأن الهدف ليس الشبكة في حد ذاتها بل المزايا التي تجني من ورائها .
- ✓ إعادة النظر في التحفيزات والأجور المقدمة للمتحمكين في هذه التكنولوجيا .
- ✓ مواكبة التطورات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف وظائفها .
- ✓ الإطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال والاعتماد عليها في عملية إدارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار محيطها وظروفها .
- ✓ استخدام جهاز التحكم أو البطاقة الممغنطة لتسيير أوقات العمل والأجور.

المراجع

قائمة المراجع

أ. الكتب

باللغة العربية

- ✓ أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، إدارة جديدة لعالم جديد ، دار النهضة ، الإسكندرية ، 2001 .
- ✓ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 .
- ✓ بيتر دايسون ، بات كولمان ، لن غيلبرت ، الفباء الانترنت : تعلم كيفية تخطيط وبناء انترانت فعالة ، ترجمة : مركز التعريب والبرمجة ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1998 .
- ✓ حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- ✓ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية ، الجزائر ، 2004 .
- ✓ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- ✓ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
- ✓ راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- ✓ راوية محمد حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- ✓ صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1999 .
- ✓ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007 .
- ✓ عبد الرحمن توفيق ، إستراتيجيات الاستثمار البشري ، سلسلة إصدارات بيمك ، القاهرة ، مصر ، 1996 .
- ✓ عبد الرحمن توفيق ، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بيمك " ، القاهرة ، 2003 .

- ✓ عمر وصفي عقيقي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2001.
- ✓ فرانك لاندي، جيمس آل فار : قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث، الرياض .
- ✓ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- ✓ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية ، بيروت، 1997 .
- ✓ ماري برود، جون نيو ستروم، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الطبعة الثانية، بمك مصر، 1997.
- ✓ محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- ✓ محمد فهمي طلبة، وآخرون، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية، مجموعة كتب دالتا، القاهرة، مصر، بلا تاريخ.
- ✓ محمد لعقاب، الانترنت وعصر ثورة المعلومات ، دار هوامه، الجزائر، الطبعة 01، 1999.
- ✓ مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، العربية السعودية 1993.
- ✓ منصور احمد منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة، 1982.
- ✓ نظمي شحادة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000.
- ✓ عبد الحميد بسيوني، مقدمة الذكاء الاصطناعي للكمبيوتر ومقدمة برولوج، دار النشر للجامعات المصرية، مصر، 1994.
- ✓ ضياء احمد القاضي وآخرون، إحصاء ونظم معلومات ، القاهرة ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، 1998 .
- ✓ إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري، مصر، الدار الجامعية، 2000.
- ✓ أحمد ماهر ،الاتصال ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 1998.
- ✓ أحمد ماهر ،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 1999 .
- ✓ إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.
- ✓ بشير عباس العلاق ، الإدارة الرقمية : المجالات و التطبيقات ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبوظبي ، 2005 .

- ✓ توربان افرايم، مكليين افرايمو، يثرب جيمس، تقنية المعلومات في إدارة الشركات"، ترجمة : قاسم شعبان، الجزء الأول، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2000.
- ✓ جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا واجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر 1999.
- ✓ حجازي فاديه محمد، غراب كامل السيد، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999.
- ✓ الحميدي نجم عبد الله ، السامرائي سلوى أمين، العبيد عبد الرحمن، " نظم المعلومات الإدارية-مدخل معاصر"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ✓ خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- ✓ المرسى إدريس ، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2005.
- ✓ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ✓ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998.
- ✓ علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة، 2002.
- ✓ نورالدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية للصحة الجوارية، دار كتامة الكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
- ✓ سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001.
- ✓ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- ✓ سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، 2001.
- ✓ عبد الرحمن توفيق ، الإدارة الالكترونية ، إصدارات خبراء بميك ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، 2005 .
- ✓ عبد الرزاق محمد القاسم ، نظم المعلومات الحاسوبية الحاسوبية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1998.
- ✓ عبد الوهاب سويس، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.

- ✓ علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- ✓ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، الطبعة الأولى، 1999.
- ✓ كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2002 .
- ✓ محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات ، منشورات الساحل، الجزائر، 2001.
- ✓ محمد مصطفى أحمد، العلاقات العامة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1999 .
- ✓ منير نوري ،التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007،
- ✓ ناصر دادي عدون،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية :دراسة نظرية وتطبيقية ،دار احمديّة،الجزائر،2004.

باللغة الأجنبية

- ✓ Benedicte Gautier et Jean-Louis Muller, La qualité totale: guide pratique pour les agents de maîtrise et les techniciens, Entreprise moderne d'édition, paris, 1988.
- ✓ Collis,J. & Hussey,R ,Business research - A practical guide for under graduate & post graduate student ,palgrave, UK.
- ✓ PRIOR,J.,Introduction to Knowledge management "On Line: <http://www.amazon.com/Introduction-Knowledge-Management-KM-Business/dp/0750677287>. 2009
- ✓ Yves- Frédéric LIVIAN ,Organisation théories et pratiques ,Ed Dunod, 3e édition , paris , 2005 .
- ✓ S.L.Dolan & autres, la gestion des ressources humaines " Tendances, Enjeux, & pratiques actuelles", éditions village mondial , Paris, France, 2002.
- ✓ J.Brilman, les meilleures pratiques de management, éditions d'Organisation, 4eme édition, Paris, France, 2003.
- ✓ Bourdream,A. & Coullard,GSystem Interaction & Knowledge Management "in Auer Bach's forth coming book, Enterprise Integration, 1999.

- ✓ Bruno , Herniet, **Nouvelles Technologies et Formation dans l'entreprise pour une démarche participative** , Revue Française de gestion , Avril N°51 , Avril ;Mai 1985 .
- ✓ Collis,J. &Hussey,R ,**Business research - A practical guide for under graduate & post graduate student** ,palgrave, UK.
- ✓ **Gestion et Entreprise**, publication trimestrielle de L'INPED, Boumerdes, Numéro spécial: la qualité, N° 13
- ✓ J.M.Peretti, **Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur**, éditions Liaisons, sans place, sans pays, sans date.
- ✓ J.M.Peretti, **Tous DRH**, éditions d'Organisation, 2eme édition, 4eme Tirage, Paris, France, 2005.
- ✓ Jean Bril Man , **Les Meilleures Pratiques du management** ,les éditions d'organisation , Paris, France, 2001 .
- ✓ Jean Brunet -le compte et Dominique Fauconniers, **Oser la qualité en ressources humaines**, les éditions d'organisation, Paris, 1997.
- ✓ John R ,SCHERMERHORN ,James G.HUNT , Richard N , OSBORN , Traduit par :Claire De Billy, **Comportement humain et organisation** , Ed Village Mondial ,2 édition , 2002,
- ✓ Luc Boyer. Noel EQUILBEY .**Organisation : Théories et Applications** .Ed Editions d'organisation.2é édition. paris.2003
- ✓ M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST], F.RID, M.ROMANE **Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH : mode ou révolution**, Editions d'organisation, Paris, 2003.
- ✓ M.Karkan & G.T.Joen, **Systems experts " un nouvel outil pour l'aide a la decision"**, éditions Masson ,Paris, France, 1993.
- ✓ Martine, REUZEAU, **Economie d'entreprise**, PARIS, Ed ESKA, 1993.
- ✓ Nadège GUNIA , **"Enjeux et perspectives d'un Intranet en rh "** ,Les notes du LIRHE, N°369, Université de Toulouse , 2002 ,recherche publiée , [www.univ-tlse.fr /lirhe/](http://www.univ-tlse.fr/lirhe/).
- ✓ Nonaka , I.& Takeuchi , H. **The Knowledge Creating Company** , Oxford University press, oxford, 1995 .
- ✓ P. Guichardaz, P.Lointier et P. Rosé, **L'info Guerre**, Dunod,Paris,France,1999.
- ✓ Patrice ROUSSEL: **Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management**, Note du LIRHE n°354, (www.univ-tlse1.fr/lirhe/), consulté le 21/11/2004.
- ✓ Patrick Bouvard , Patrick storhaye,**Le Knowledge Management** , Ed

- EMS, Colombelles ,France , 2002 .
- ✓ Patrik Gilbert, la gestion des ressources humaines, éditions, d'organisation, France, 1999.
 - ✓ R .Reix ,Théorie d'organisation et système d'information,ED,Veuibert1995
 - ✓ Yves Emery, François Gonin , Dynamiser les ressources humaines .Ed presses polytechniques et universitaires romandes ,Lausanne, Suisse, 1999.

II. المجلات، المحاضرات، المؤتمرات والملتقيات

- ✓ د. محضية سمالي، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005.
 - ✓ أ.د. عيسى، حيرش، مادة تسيير المؤسسات — محاضرة في تسيير المعارف —، السنة الأولى ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2003/2002 .
 - ✓ أ. جلال عبد الحليم، التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلم والإيمان، مؤسسة المعالي للنشر والإعلام، العدد 35، جويلية 2009 .
 - ✓ إبراهيم بختي، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005 .
 - ✓ بخاخشة موسى، عقون عادل، الملتقى العلمي الوطني حول : تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يومي 28، 29 أفريل 2008.
 - ✓ بشار عباس، المعلومات والتنمية الاقتصادية، مجلة العربية 3000، مجلة إلكترونية فصلية محكمة ومتخصصة في علم المعلومات، العدد 2، 2001. موقع المجلة الإلكتروني :
- <http://www.arabcin.net/arabiaall/index.html>
- ✓ د. إبراهيم بختي، مقياس تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، ماجستير تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2005/2004 .
 - ✓ د. محمد بوهزة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية " الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية "، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09 - 10 مارس 2004.

- ✓ د/ محمد بوتين ،الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي : اثر تكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرار والأداء واقع المؤسسة الجزائرية ، الجزائر العاصمة ،كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ،2003 .
- ✓ زياد فيصل العزام ،دور شبكات نظم المعلومات ودعم الإدارة العليا في تحسين وتطوير الأداء في وزارة المالية في الأردن ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ،المجلد 34 ،العدد 2،2007.
- ✓ سهى، حمزاوي ، مبادرات التعاون بين المؤسسات والجامعات لبناء قدرات تكنولوجيا في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، مجلة دراسات اقتصادية ، الجزائر ، العدد العاشر ، مارس 2008.
- ✓ صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - جامعة ورقلة - ، 09-10 مارس 2004 .
- ✓ عبد الرزاق الشرفي المغازي، الذكاء الاصطناعي - مفهومه - أهميته - استخداماته - خصائصه، مجلة تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، العدد28، أبريل 2003.
- ✓ علي عبد الله ، تحليل المنظمات، مطبعة تالية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
- ✓ علي عبد الله ،محاضرة في إدارة الأفراد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001 .
- ✓ د/عبد الناصر موسي، محاضرات تسيير الموارد البشرية،السنة الأولى ماجستير ، مدرسة الدكتوراه،جامعة باتنة،2009/2010 .
- ✓ Hadid, Noufeyl, L'informatiques de gestion de l'approche classique a l'approche objet a l'approche objet Article, Revue des sciences Economiques de Gestion et,de commerce faculté des sciences économiques et des sciences de gestion , Université d'Alger ,2003.
- ✓ Nadège Gunia, la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication" ,thèse de Doctorat en sciences de gestion , université Toulouse I, Paris, France,2002.

III. المذكرات والأطروحات

- ✓ إبراهيم بخي ، الانترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق - دراسة حالة الجزائر ، أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003/2002 .
- ✓ بوكفة حمزة ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، المركز الجامعي العربي بن مهيدي - أم البواقي ، 2008/2007 .
- ✓ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية،الجزائر ، 2005 .
- ✓ عبد القادر قريش ، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر " رسالة ماجستير فرع تسيير " ، معهد العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،1997.
- ✓ مساهل ساسية ، تأثير تكنولوجيا المعلومات على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الرياض - سطيف ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر - باتنة،2004-2003 .
- ✓ الهادي ،بوقلقول ، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة المؤسسة من الناحية التنظيمية والإستراتيجية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية - رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، عنابه ، جامعة باجي مختار،2007.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

الإستـمارة

مذكرة مكملـة لنيل شهادة ماجستير

دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية E.P.S.P الشريعة
تبسة*

أ.د- معطى الله خير الدين

حناشي توفيق

أخي :

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، وثق أنها
لن تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي ستحصل عليها والتي
تقتضيها جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي.

ضع علامة : x في الإجابة الصحيحة

بيانات شخصية

☐ 39-30

☐ 29-20

السن :

☐ 59-50

☐ 49-40

☐ أكثر من 60

المستوى التعليمي : الشهادات الأخرى :

الوظيفة :

☐ 10-6 سنوات

☐ أقل من 6 سنوات : الأقدمية في الوظيفة :

☐ 20-16 سنة

☐ 15-11 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

1- كيف تقيم مستوى التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال المعتمد في المؤسسة ؟

☐ متطورة ☐ متوسطة ☐ سيئة

2- هل توافق على مضاعفة استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في المؤسسة؟

☐ موافق ☐ معارض ☐ غير مهتم

3- إذا كانت الإجابة " معارض " لماذا ؟

☐ لست متحمسا في استعمال التكنولوجيا ☐ أفضل الطرق التقليدية في العمل

☐ التكنولوجيات الجديدة متعبة أكثر

4- هل العمل باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال؟

☐ جيد ☐ حسن ☐ سيئ ☐ لم يتغير

5- هل تعتقد أن عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال على المؤسسة سيؤثر على طريقة

تسيير الموارد البشرية ؟

☐ لا

☐ نعم

6- إذا كانت الإجابة بنعم فهل يؤثر ذلك؟

☐ سلباً ☐ إيجاباً

7- اختر من بين هذه التكنولوجيا المعلوماتية الأكثر استعمالاً في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
(يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة).

☐ الإنترنت ☐ الإنترنت ☐ الإكسترنات ☐ ولا واحدة

8 - اختر من بين هذه الخدمات لشبكة الإنترنت الأكثر استعمالاً في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
(يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة).

☐ البريد الإلكتروني ☐ المجموعات الإخبارية ☐ التوظيف عن بعد

☐ العمل عن بعد ☐ الاجتماعات عن بعد ☐ ولا واحدة

أخرى.....

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

☐ نعم ☐ لا

10- هل تلجأ المؤسسة في عملية التوظيف إلى سوق العمل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت؟

☐ نعم ☐ لا

- هل وفرت المؤسسة تكويناً لمستخدميها في مجال استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال؟

☐ نعم ☐ لا

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

جيداً ☐ مقبولا ☐ غير كافي ☐

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

نعم ☐ لا ☐

14- هل تشكل التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال خطراً على وظيفتك؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل استطعت باستعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال أن تثبت مكانتك داخل المؤسسة بشكل؟

كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

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

نعم ☐ لا ☐

17- هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال إلى تمكين العاملين من معلومات الموارد البشرية و سهولة وصولهم إليها؟

نعم ☐ لا ☐

18- ما هي مزايا طرق الاتصالات الإلكترونية الجديدة مقارنة بطرق الاتصالات التقليدية؟

(يمكن اختيار أكثر من إجابة واحدة).

الدقة ☐ سهولة الاستعمال ☐ الاتصال المباشر ☐

الأمن ☐ الجودة ☐ السرعة ☐

مزايا أخرى

19- هل تستعمل شبكة الإنترنت للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها داخل المؤسسة؟

غالبًا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

20- هل أدى إدخال نظام معلومات الموارد البشرية على المؤسسة إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات، مما يسهل التعامل معها؟

نعم ☐ لا ☐

21- هل يمكن استعمال شبكة الإنترنت/الإنترنت العمال من الإطلاع في أي وقت على المعلومات الإدارية المستحدثة التي قهمهم؟

غالبًا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

22- هل تستخدم شبكة الإنترنت للقيام بأبحاث في إطار عملك داخل المؤسسة؟

غالبًا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

23- هل ترى أن تجهيزات الإتصال والمعلوماتية في مكتبك قد أصبحت بعد إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال ؟

جيدة ☐ كافية ☐ تتطلب التحسين ☐ لم تتغير ☐

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

جيدة ☐ كافية ☐ تتطلب التحسين ☐ لم تتغير ☐

25- هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة إلى تفعيل دور هذه الوظيفة بشكل؟

كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

26- هل تعتقد أن استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال قد سمح لوظيفة الموارد البشرية من أن تكون أكثر استراتيجية وبأن تحتل مكانة هامة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

27- في رأيك ما هي المزايا التي يقدمها استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية؟

.....

28- هل استخدام شبكات الإنترنت / الإنترنت أدى إلى دخول الفيروسات إلى أجهزة إدارة الموارد البشرية بشكل؟

كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

29- هل تؤدي الأعطاب في أجهزة المعلوماتية إلى الإخلال بدور إدارة الموارد البشرية بشكل؟

☐ ☐ ☐

الملحق رقم 02: المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

س (1): كيف ترون مستوى استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مقارنة بالمؤسسات الأخرى؟

ج (1): نرى أن المستوي لا يعدو عن كونه بسيط وبالنسبة لي الوضعية سيئة.

س (2): هل وجد العاملون في المؤسسة صعوبات في التكيف مع هذه التكنولوجيا الجديدة؟

ج (2): نعم، كون هذه التكنولوجيا متطورة و تأهيل العاملين ذو مستوى متوسط فقط.

س (3): هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار طبيعة تكوين الأفراد المستقطبين والمختارين للتوظيف من حيث تمكنهم من استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال؟

ج (3): إن المؤسسة لا تراعي بشكل كبير هذا المتغير، وهذا راجع أساسا للمستوى التكويني.

س (4): هل استخدمتم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)؟

ج (4): لا

س (5): هل تقوم المؤسسة بتكوين العاملين على الأسس الجديدة في العمل والتي تتماشى مع طرق ومعدات العمل التكنولوجية؟

ج (5): لا.

س (6): ما هي الوسائل التكنولوجية الجديدة التي تستندون إليها في تقييم أداء العاملين ومراقبتهم؟

ج (6): لا شيء.

س (7): هل حدث تغيير في الموقع والأهمية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية جراء عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال؟

ج (7): لا لم يخضع لأي تغيير ولكن نتمنى ذلك .

س (8): هل أدى اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تغيرات بارزة في المسارات الوظيفية للعاملين؟

ج (8): نسبي وبصفة مقبولة له تأثير ملحوظ على المسارات الوظيفية للعاملين.

س (9): ما أهمية المتمكنين من استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة مقارنة بغيرهم؟

ج (9): التحكم في التسيير والسرعة في التنفيذ.

س (10): هل تمنح المؤسسة حوافز للعاملين المتفوقين؟ وما حظ المتمكنين من تكنولوجيا المعلومات والاتصال من هذه الحوافز؟

ج (10): لا.

س (11): هل ترى أن فئة المتمكنين من استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات يساهمون في تفعيل أداء إدارة الموارد البشرية؟

ج (11): يساهمون بشكل جيد إن تم تعميم تآلية إدارة الموارد البشرية

س (12): هل هناك نظاما في إدارة الموارد البشرية مهمته تتبع التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات؟

ج (12): لا على المستوى المحلي.

س (13): ما هي آثار استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات، والاتصال على تسيير الحياة المهنية للموظفين داخل المؤسسة؟

ج (13): التحكم في تسيير الحياة المهنية والسرعة وسهولة المعلومات.

س (14): هل أدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال إلى تحسين نوعية الخدمات التي وظيفة الموارد البشرية للموظفين؟

ج (14): سيؤدي بدون شك إلى تحسين نوعية الخدمات.

س (15): هل يمكن للموظفين الاتصال بشبكة الإنترنت من خارج الجامعة؟

ج (15): شبكة الانترنت متوفرة وليس هناك داع للاتصال من الخارج.

س (16): ما هي استخدامات وظيفة الموارد البشرية لشبكة الإنترنت في مجال تسيير الموارد البشرية؟

ج (16): تسيير المسارات المهنية والحصول على المعطيات بسرعة.