

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية  
دراسة حالة اتصالات الجزائر بتسمسيلت

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

سنوسي محمد بدري عبد العزيز

ادريسي عبد الله

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
خيثر الهواري	أستاذ	المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -	رئيسا
بدري عبد العزيز	أستاذ	المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -	مقررا
بن سالم محمد	أستاذ	المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2015 - 2016

# كلمة شكر

قال رسول الله - "صلى الله عليه وسلم" - "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".  
الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله السلام عليكم و رحمة من الله تعالى  
و بركاته أن الحمد لله نحمده و نستعين به من شرور أنفسنا و من سيئات أعمالنا من  
يهده الله فهو المهتد و من يضلل فلا هادي له، أما بعد: وبالتوفيق من المولى جل  
و علا، نشكر الله على إتمام هذا البحث المتواضع كما نتقدم بشكر خاص إلى  
الأستاذ بدري عبد العزيز للإشراف على هذا العمل وعلى قلبه المفتوح للجميع  
لتقديم النصح و التوجيه و التعليم و إلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث من  
قريب أو من بعيد كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة المعهد و لانسى شكر جميع  
عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لحسن إستقبالهم لنا و مساعدتهم لنا في العمل  
الميداني، راجين من المولى أن يجعله عمل خير علينا.  
وآخر دعوانا "الحمد لله رب العالمين"

محمد و عبد الله

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد  
فإلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين لقوله تعالى: ﴿وَقَصَىٰ رُبُّكَ أَلَّا تُعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ  
أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٌ وَلَا تُنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا﴾ آية 23 من سورة الإسراء  
أهدي هذا العمل أمي العزيزة حفظها الله لي، و أبي رحمه الله.  
وإلى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل .....  
إلى كل أقاربي.....  
إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء.....  
إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة .....  
وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة  
المتربصين المقبلين على التخرج .....

محمد



# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكون لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد  
فإلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا  
إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ مِنْكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا  
أَفْئَةٌ وَلَا تَنْهَرَهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا﴾ آية 23 من سورة الإسراء  
أهدي هذا العمل أمي و أبي العزيزين حفظهما الله لي  
اللذان سهرنا وتعبنا على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد ...  
وإلى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل .....  
إلى كل أقاربي.....  
إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء.....  
إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة .....  
وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة  
المتربصين المقبلين على التخرج.....

عبد الله



## السيرة الذاتية

المجالات المشار إليها \* إجبارية

### المعلومات الشخصية

<input type="text"/>	* الاسم
<input type="text"/>	* اللقب
<input type="text" value="..."/>	* الجنس
<input type="text" value="..."/>	* الحالة العائلية
<input type="text" value="--"/> <input type="text" value="--"/> <input type="text" value="--"/>	* تاريخ الميلاد
<input type="text"/>	* مكان الميلاد
<input type="text"/>	* الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية
<input type="text" value="..."/>	* الجنسية
<input type="text"/>	* العنوان
<input type="text"/>	* المدينة
<input type="text" value="..."/>	* الولاية
<input type="text"/>	* الرمز البريدي
<input type="text"/>	* رقم الهاتف الثابت
<input type="text"/>	* رقم الهاتف النقال
<input type="text"/>	* البريد الالكتروني
<input type="text"/>	* مكان العمل المرغوب فيه

التعليم والتكوين

الملحق رقم(02) معلومات حول مستوى الدراسي و تكوين "نموذج توظيف الكتروني"

**التعليم و التكوين**

المستوى الدراسي \*

الشهادة 1

تاريخ التخرج

الشهادة 2

تاريخ التخرج

الشهادة 3

تاريخ التخرج

الشهادة 4

تاريخ التخرج

مجال الخبرة \*

<input type="checkbox"/> الإدارة	<input type="checkbox"/> المراجعة و الاستشارات
<input type="checkbox"/> التمويل	<input type="checkbox"/> القانون
<input type="checkbox"/> الإعلام الألي	<input type="checkbox"/> التجارة
<input type="checkbox"/> المحاسبة	<input type="checkbox"/> التسويق
<input type="checkbox"/> التقنية	<input type="checkbox"/> الاتصالات

تكوين آخر

مهارات في الإعلام الألي

اللغات \*

<input type="checkbox"/> فرنسية : قراءة	<input type="checkbox"/> كتابة	<input type="checkbox"/> تعبير شفهي
<input type="checkbox"/> انجليزية : قراءة	<input type="checkbox"/> كتابة	<input type="checkbox"/> تعبير شفهي
<input type="checkbox"/> عربية : قراءة	<input type="checkbox"/> كتابة	<input type="checkbox"/> تعبير شفهي

الملحق رقم (03) السيرة مهنية "نموذج توظيف الكتروني"

**السيرة المهنية**

المستوى المهني \*

سنوات الخبرة \*

الوظيفة الحالية \*

Aucun fichier choisi  السيرة الذاتية \*

يرجى التحقق من أنك لم تنسى أي شيء ومن ثم اضغط على زر "أرسل"

المصدر: الموقع الالكتروني لاتصالات الجزائر [https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cv\\_en\\_ligne](https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cv_en_ligne)

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	التشكرات
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
ب-ح	مقدمة عامة
	الفصل الأول: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات، و الاتصال.
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا
06	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول المعلومات.
10	المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الإتصال
16	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات
16	المطلب الأول : نظام المعلومات
25	المطلب الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات
26	المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
29	المبحث الثالث : تكنولوجيا الاتصال
29	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال
32	المطلب الثاني: شبكات الاتصال
38	المطلب الثالث: التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال
41	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري لوظيفة إدارة الموارد البشرية
43	تمهيد
44	المبحث الأول: ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية

44	المطلب الأول: أساسيات حول وظيفة إدارة الموارد البشرية
49	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
55	المطلب الثالث: أهم تحديات التوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية
60	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
60	المطلب الأول: وظيفة التدريب وتطوير الموارد البشرية
61	المطلب الثاني: الأجور و الرواتب
61	المطلب الثالث: وظيفة التخطيط
65	المطلب الرابع: التوظيف
67	المطلب الخامس: تقييم الأداء
69	المبحث الثالث: الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية
69	المطلب الأول: التسيير الالكتروني للموارد البشرية (E-GRH)
72	المطلب الثاني: التوظيف الالكتروني (E-recrutement)
76	المطلب الثالث: التكوين الالكتروني (E-formation)
82	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية بالاتصالات الجزائرية
84	تمهيد
85	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم "اتصالات الجزائر"
85	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
88	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
93	المطلب الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها
95	المبحث الثاني: المديرية العملياتية للاتصالات بتسمسيلات
95	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بتسمسيلات
100	المطلب الثاني: منتجات وخدمات المديرية العملية للاتصالات وأهم أهدافها
101	المطلب الثالث: شبكة المعلوماتية للمديرية العملياتية للاتصالات
105	المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية باتصالات الجزائر
105	المطلب الأول: التوظيف الالكتروني في اتصالات الجزائر

108	المطلب الثاني:التكوين الالكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر
109	المطلب الثالث: التسيير الالكتروني E-GRH
112	خلاصة الفصل
114	خاتمة
117	قائمة المراجع و مصادر
	الملاحق

تمهيد:

تتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة السياسات و العمليات المطلوبة في تنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية و التي تحتاج إليها منظمة الأعمال للممارسة وظائفها في ظل البيئية المتغيرة لمنظمات الأعمال. وهي نشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية و العمل على توفيرها بالأعداد و الكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع و العمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

وتواجه إدارة الموارد البشرية سواءا في القطاع العام أو الخاص في العالم ككل، تحديات هائلة وتمثل في المتغيرات الخارجية تتسم بسرعة و التعقيد، في ظل هذه التغيرات انتقلت إدارة الموارد البشرية من عملها التقليدي الذي كان مضمنا في المنظمات و المؤسسات إلى إدارة الموارد البشرية متطورة مستعينا باستخدام أحدث تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في أداء وظائفها.

ولقد غزت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الأعمال و لا نجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف الإدارية مختلفة فقد أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية من دونها لا تستطيع المنظمة الاستمرار في العمل.

حيث قامت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بتحويل وظائف إدارة الموارد البشرية عن طريق الشبكات الداخلية و الخارجية و الانترنت و الأنظمة المعلوماتية المبرمجة إلى وظائف الكترونية تتمثل في (التسيير الالكتروني-التوظيف الالكتروني-التكوين الالكتروني).

إشكالية الدراسة:

ومما تقدم يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية؟

وتحت هذا التساؤل الرئيسي ندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

✓ ماذا نقصد بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال؟

- ✓ ماهي إدارة الموارد البشرية وماهي وظائفها المختلفة؟
- ✓ ما هو واقع استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إدارة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر بتيسميسيلت؟

#### الفرضيات:

- ✓ تكنولوجيا المعلومات و الاتصال نظام يساعد إدارة الموارد البشرية على القيام بوظائفها.
- ✓ إدارة الموارد البشرية مصلحة تختص بتسيير العنصر البشري.
- ✓ وظائف إدارة الموارد البشرية الالكترونية(تسيير، توظيف، التكوين).
- ✓ يوجد استخدام لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إدارة الموارد البشرية على مستوى اتصالات الجزائر تيسميسيلت.

#### أهمية الموضوع:

- ✓ تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الوقت الحالي جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية و العملية.
- ✓ إن إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بإدارة الموارد البشرية ووظائفها يسمح بتحقيق قيمة مضافة كمية و كيفية(ربح الوقت، تقلي تكاليف، وتحسين الأداء).
- ✓ تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وظيفة إدارة الموارد البشرية على التحول من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الالكتروني.
- ✓ كما تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات إدارة الموارد البشرية في وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية بأسرع وقت وبأقل التكاليف .

#### أهداف الدراسة:

- إعطاء فكرة واضحة وشاملة عن التطور الذي يشهده مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ما يحتويه هذا المجال من تقنيات وأساليب حديثة يمكن الاستفادة منها في تحقيق العديد من المزايا لإدارة الموارد البشرية التي تستعمل هته التقنية الجديدة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- ✓ الميول الى المواضيع التي تهتم بتكنولوجيا و إدارة الموارد البشرية
- ✓ اهتمام المؤسسات الجزائرية بتكنولوجيا المعلومات واتصالات بدرجة كبيرة خلال العقد الأخير.
- ✓ التعرف أكثر على وظائف إدارة الموارد البشرية و خاصة الالكترونية منها.

دراسات سابقة:

حسب اطلاعنا و في حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث، تم الاعتماد على عديد من دراسات أهمها:

الدراسة الأولى:

أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، من إعداد الطالب **علوطي لين** ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2008.

توصل الطالب من خلال هذا البحث أن تعزي عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و إتاحتها للاستخدام الذي يهدف إلى التميز ف الأداء و مواكبة عمليات التحديث الإداري، يقتضي التحول نحو الإدارة الالكترونية من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ وصياغة الرؤية التي من شأنها أن تعكس استراتيجيات الأعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه، وتوفر المنطلقات الفكرية و النماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها و استنباط معايير تقويم التحول كما يطلب التحول إلى مجتمع المعلومات قيام علاقة جديدة ترتكز على النزاهة و الشفافية تحكم علاقة الفرد و الإدارة و المؤسسة و الدولة في المجتمع.

الدراسة الثانية:

زلماط مريم "دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في إدارة المعرفة" -دراسة حالة بسونطراك- مذكرة ماجيستر - جامعة تلمسان- السنة الجامعية 2009/2010.

توصلت الطالبة إلى وجوب معرفة العاملين كيفية إنجاز أعمالهم باعتمادهم على المعدات و الوسائل التكنولوجية ووجوب توفير المؤسسة الجزائرية البنية التحتية اللازمة مع حرصها على توفير التدريب و التكوين للموارد البشرية.

#### المنهج المتبع في الدراسة:

بغرض التوصل إلى تحليل دقيق لعناصر الإشكالية، فهم أدق و أفضل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بغرض تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى دراسة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بها.

ولإبراز دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية لجأنا إلى دراسة حالة لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري وذلك من خلال المقابلات و جمع المعلومات من وثائق و أقوال مدير وكالة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.

#### صعوبات الدراسة:

أمر طبيعي أن يعترض الباحث صعوبات، غير أن هذه الأخيرة كانت بمثابة الدافع للاستمرار و البحث و من بين تلك الصعوبات نجد: ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة بعد إن استهلك معظمه في البحث عن مكان إجراءه، وحتى بعد العثور على المؤسسة فقط كانت لإجراءات البيروقراطية دورها في تعطيل سيره، حيث واجهنا مشاكل عدة، كعدم الاهتمام من طرف الطاقم الإداري المسير للمؤسسة، وصعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة، كما صادفتنا مشاكل في الحصول على مراجع ذات صلة بالبحث، مع عدم توفر مراجع بلغة عربية خصوصا بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

#### حدود الدراسة:

✓ البعد الزمني: تم إجراء الدراسة في فترة زمنية: 2016/03/02-2016/05/19

✓ البعد المكاني: تم إجراء الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت.

✓ بعد الأداة: تم اعتماد على مقابلة.

## تقسيمات الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث المطروحة، وفي ضوء الفروض الأساسية الموضوعة سلفا، ارتأينا أن يشمل مخطط بحثنا ثلاث جوانب، جانبان نظريان والأخر تطبيقي.

حيث تم في المقدمة طرح الإشكالية و تبيان الفرضيات العامة لموضوع البحث، بينما في **الفصل الأول** سنقسمه إلى ثلاث مباحث مفاهيم عامة حول التكنولوجيا،المعلومات، و الاتصال، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصال.

وسنحاول في **الفصل الثاني** التطرف إلى ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية.

أما في **الفصل التطبيقي** سنعرف باتصالات الجزائر "الشركة الأم"، المديرية العملياتية للاتصالات بتسمييلت و سنتطرق إلى دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية

## 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 تريح العدو في المعركة كذلك في الاقتصاد، لذلك أصبح الاهتمام بالمعلومة المستوفية الشروط الشغل الشاغل لأي مؤسسة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر ستمته 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 :

- تكنولوجيا المعلومات.
  - تكنولوجيا الاتصال.
  - تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
- ويقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:
- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا،المعلومات، و الاتصال.
  - المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات
  - المبحث الثالث : تكنولوجيا الاتصال

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، و الإتصال

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

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا

#### أولاً: مفهوم التكنولوجيا

اشتقت كلمة تكنولوجيا ( Technology ) والتي ترجمت إلى "تقنيات" من الكلمة اليونانية (Techne) وتعني مهارة أو حرفة أو صنعة، والكلمة ( logoy) وتعني علماً أو فناً، أو دراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصنعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة<sup>1</sup>.

ووفقاً للتطور التاريخي اتصف مفهوم التكنولوجيا وارتباطه بالتقنية بالغموض والاتساع في آن واحد، نظراً لتعدد تخصصات الباحثين الذين تعرضوا لدراسته وكذا ارتباطه بالتغيرات السريعة التي تتصف بها تعاملات الأفراد مع البيئة المادية خلال فترة زمنية متلاحقة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: تعريف التكنولوجيا

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

نبدأ بالتعريف اللغوي للتكنولوجيا، فالموسوعة العلمية لمبادئ علم الاجتماع الصادرة في 1992 تعرف التكنولوجيا بأنها "مثل المكون التنظيمي للمعرفة التي يتم تطويرها للاستفادة منها في معرفة كيفية إنتاج سلع مادية نافعة وان التغيير التقني يمكن توجيهه من أجل تحقيق غايات معينة وأن التحكم الواعي للتقنية يمكن استخدامه كأدوات في تشكيل الاتجاه المستقبلي فخلال القرن العشرين تم تحديد مفهوم التقنية بأنه الوسائل والفعاليات التي يستخدمها الإنسان في تطوير بيئته وتبديلها بما يتلاءم مع حاجاته وأغراضه وقد قوبل هذا التعريف بانتقادات عدة حيث ترى غالبية الكتب بأنه لا يدخل في مضمون المفهوم تركيباته وأبعاده"<sup>3</sup>. وإذا رجعنا إلى القواميس فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم، وهذا ما يشير له محمد عواطف في تعريفه " المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلاً عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والإتصال

<sup>1</sup> محمد محمود الخيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2000، ص 20 .

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم) ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 01، 1999، ص 282-284 .

<sup>3</sup> عبد الحميد مجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، مصر، 1997 ص 80.

ملائمة الإنتاج، السلع والخدمات، ويضيف في تحليله لمفهوم التكنولوجيا على أنها لا تعني فقط بوصف العمليات الصناعية ولكنها تتبع تطوراتها، معنى ذلك أن التكنولوجيا تكشف عن أسلوب الإنسان في التعامل مع الطبيعة والتي من خلالها يدعم استمرار حياته<sup>1</sup>.

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"<sup>2</sup>، وهنا نلاحظ التعاريف الثلاثة تركز على أن التكنولوجيا هي المعرفة العلمية المنظمة .

في حين يعرفها مذكور على أنها " فن الإنتاج، أي العمليات المادية اللازمة له وتطلق على المبادئ العملية والمخترعات التي يستفيد منها الإنسان في تطوير الجهود الصناعي، فتشمل مصادر القوة والعمليات الصناعية، ما يمكن أن يطرأ عليها من تحسين وسائل الإنتاج، باختصار كل ما يفيد الإنتاج ويرفع من شأن السلع والخدمات"<sup>3</sup>.

ونلاحظ هنا أنه ربط التكنولوجيا مباشرة بالعمل الصناعي المادي والإنتاج السلعي وهذا خدمة للإنسان إذ تمده بالسلع والخدمات، وهناك العديد من الباحثين من قام بتعريف التكنولوجيا أمثال: Gustafson ، donal Bell..... إلخ .

تأسيسا على كل ما سبق يمكن القول بأن التكنولوجيا هي علم الصناعة الذي لا يشمل فقط العتاد والتجهيزات والتقنيات التي يستخدمها الإنسان خدمة لحاجاته ورغباته، بل تحتوي حتى على التنظيم والإدارة وممارسة عملية العمل والقيادة .. في شتى النواحي التنظيمية كما أنها نتاج اجتماعي وثقافي يشمل الأفكار، المعتقدات، السلوك وجميع التصورات والقيم التي يستخدمها الفرد من خلال تعامله مع الطبيعة والمجتمع لأن التكنولوجيا قبل أن تكون آلة أو جهازا معيناً فهي فكرة تولدت عن حاجة أو رغبة اجتماعية معينة<sup>4</sup>. وتعرف التكنولوجيا كذلك على أنها " مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة وعموما لا تخرج التكنولوجيا عن معاني ثلاثة هي:<sup>5</sup>

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

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

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

الحاسوب .

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1995 ص 484.

<sup>2</sup> جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 28.

<sup>3</sup> إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص 176.

<sup>4</sup> <sup>5</sup> علي غربي، مينة نزار، التكنولوجيا المستوردة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص 17-18.

### ثالث أنواع التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة معايير منها مايلي<sup>1</sup>:

- 1 1 - التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبير جدا .
- 1 2 - تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي تكنولوجيا تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.
- 2 -2 على أساس موضوعها :
- 1 2 - تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكون له.
- 2 2 - تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع، وعمليات التركيب والمراقبة .
- 2 3 - تكنولوجيا التسيير : وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية (نظم دعم القرارات، نظم دعم المديرين... إلخ).
- 2 4 - تكنولوجيا التصميم: وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب .
- 2 5 -تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها تزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبث المعلومات، وهناك معايير أخرى مثل :
- على أساس أطوار حياتها، على أساس كثافة رأس المال، على أساس درجة التعقيد... إلخ.
- إذا فالتكنولوجيا تعرف وتقاس بطرق مختلفة، فقد ركز بعض الباحثين على درجة الآلية والميكنة بينما ركز البعض الآخر على درجة الحرية والاختيار الممنوح للعاملين وغيرها من التصنيفات ولكن يمكن إعطاء تصنيفين يمكن تطبيقهما على كل المنظمات الإنتاجية والخدمية مثل البنوك والمدارس .
- نبدأ بتصنيف بيرو (PERROW)<sup>2</sup>: تبعا لبيرو، فإن العامل الرئيسي للتمييز بين أنواع التكنولوجيا المختلفة، هو درجة الروتين في مهمة التحويل التي تواجه الإدارة أو المنظمة .
- وإذا استعرضنا الأنواع المختلفة للتكنولوجيا لبيرو، فإنه يمكن ترتيبهم تنازليا من ناحية درجة الروتين كالآتي : الروتيني، الهندسي، الحرفي، الغير روتيني، والجدول الموالي يوضح ذلك (مصنوفة بيرو للتكنولوجيا) .

<sup>1</sup> عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، مصر، 1997 ص 80.

<sup>2</sup> رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 321، 322.

جدول رقم(01): مصفوفة بيرو للتكنولوجيا

تكنولوجيا الحرفة	تكنولوجيا غير روتينية
- صناعة الأحذية - المدارس الحكومية	- وحدة بحوث - مستشفى أمراض نفسية
- التكنولوجيا الروتينية	- التكنولوجيا الهندسية
- خط تجميع - التدريب المهني أو الفني	- ميناء الميكنة الثقيلة - النادي الصحي

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص322.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول المعلومات.

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

أولا: ماهية وخصائص المعلومات.

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

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

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف خلفية كل معرف فالأول فلسفي غامض والثاني لغوي وغامض أيضا، وكلاهما لا يبين حقيقة المعلومة وماهيتها أما الثالث فالتركيز على كلمتي حدث وخبر بين لنا بأن المعرف إعلامي؛ لأن هذا الصنف يسعى وراء الأخبار والأحداث من أجل نشرها، في حين أن الأخير يوحى لنا بالمعلوماتيين الذين يتعاملون مع الآلات أكثر من تعاملهم مع الإنسان، وهذه الآلات يحكمها الإلكترونيك أي الإشارات.

<sup>1</sup> أحمد أنور بدر، الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، القاهرة، ص 17-18

<sup>2</sup> اسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ص97.

تعرف المعلومة على أنها " ما يستخلص من جمع وتنظيم، تحليل وتلخيص البيانات " <sup>1</sup>، وتعرف أيضا بأنها " المعلومة تكون ناتجة عن إشارات ومعطيات (بيانات) هذه الأخيرة لا تتحول إلى معلومة إلا من خلال نموذج للترجمة يتكون من خبرة الشخص أو مجموع معارفه العلمية والعملية المخزنة في ذاكرته". وهناك من يعرفها بقوله " المعلومة هي حادث قابل أن يعرف (بواسطة طريقة التحليل) ويتصل به (بواسطة عملية التحويل) تأخذ قيمة وتصبح إشارة رمز أو وحدة للمعنى . مادة أولية للمعرفة تسهم في توليدها وهيكلتها. يمكن تحويلها إلى وحدة معطيات ( وحدات تخزين ) تمثيلية ( صور، نماذج) أو مراجع ضمنية (إحساس، ...)" <sup>2</sup>.

وهناك أيضا من يقول " المعلومة هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلياً، والتي لها قيمة محركة في الاستخدام الحالي والمتوقع أو القرارات التي يتم اتخاذها" <sup>3</sup>. وتعرف أيضا "المعلومة هي منتج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة يشكل موردا هاما للمؤسسة".

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

## 2- خصائص المعلومات:

لكي نستطيع الحكم على جودة المعلومة يجب أن تتوفر على الخصائص التالية <sup>4</sup>:

- التوقيت / التتابع ( Timing/ Frequency).
- الدقة : فيجب أن تخلو المعلومات من الأخطاء وأن يكون التوقيت مضبوطا ومناسبا .
- الصلاحية: أي أن تخدم المعلومات الغرض الذي أعدت من أجله.
- الوضوح : واضحة وخالية من الغموض وسهل فهمها .
- الشمول : تغطي كافة احتياجات المستفيدين .
- إمكانية الوصول : أي سهولة وسرعة الحصول عليها .
- فاعلية التكلفة: أي إن تكلفة الحصول على المعلومات لا تمثل عبئا ماليا يقارن بالمنفعة .

<sup>1</sup> تركي سلطان: نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ، 1995، ص 21.

<sup>2</sup> Encyclopédie de la gestion et du management ,DALLOZ,édition ,France, p6.

<sup>3</sup> إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 97.

<sup>4</sup> ضياء أحمد القاضي و آخرون، احصاء ونظم معلومات، مركز جامعة القاهرة لتعليم المفتوح، القاهرة، 1998، ص 266.

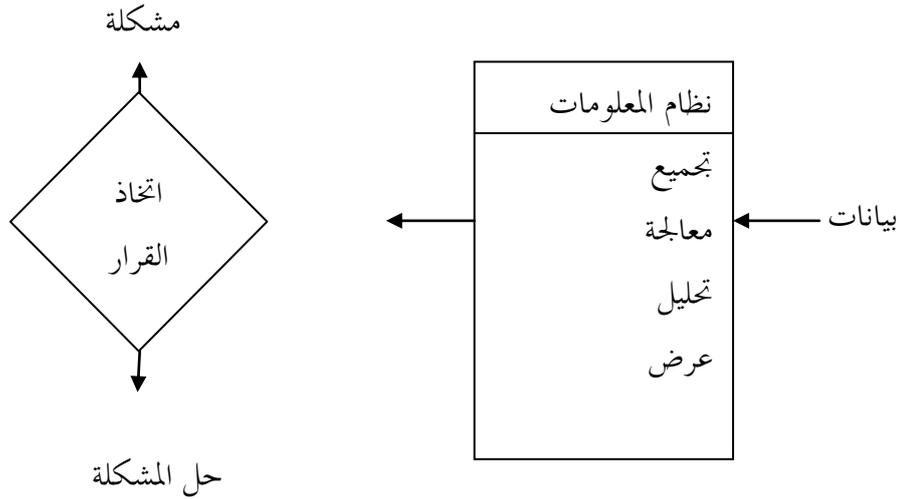
واعتمادا على هذه الخصائص يمكن معرفة مدى جودة المعلومات، فهذه الجودة تتحدد بطريقة الاستخدام بواسطة متخذ القرار، وليس بإرسالها بطريقة فعالة، وهناك ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات هي :  
منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضاء عن المعلومات من قبل متخذ القرار والأخطاء والتحيز.<sup>1</sup>

### ثانيا : الفرق بين البيانات والمعلومات

حسب الوكالة الفرنسية للتقييس (Afnor) فإن البيانات هي كل حادث، مفهوم أو تعليمة تقدم في شكل متفق عليه، قابلة للتبادل عن طريق البشر أو بوسائل أوتوماتيكية.  
أما دياب فيعرفها بأنها " جميع الحقائق والأرقام والرموز التي تشير أو تصف موضوعا ما أو فكرة معينة، أو موقف أو شرط ، أو أي عامل آخر؛ وتعني أيضا العنصر الأساسي للمعلومات التي تعالج بواسطة الحاسوب أو ينتجها الحاسوب "<sup>2</sup>.

ونتيجة للتقارب في المصطلحين فكثيرا ما يحدث الخلط وعدم التمييز بين البيانات والمعلومات رغم الاختلاف في مفهوم ومعنى كل منهما؛ فالبيانات هي الخام من الحقائق التي تم جمعها وتسجيلها بشتى الطرق ، وهي غير مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن استخدامها مباشرة في اتخاذ القرارات أما المعلومات فالعكس من ذلك ، وهي نتائج أو كمنخرج لنظام المعلومات ، عن طريق استعمال البيانات كمدخلات والشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات و المعلومات.

### شكل رقم (01) : العلاقة بين البيانات و المعلومات



المصدر : هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص107.

<sup>2</sup> مفتاح محمد دياب، معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، 1995 ص42.

من خلال الشكل يمكن أن نستنتج ما يلي:

- البيانات عبارة عن مدخلات في نظام المعلومات .
- المعلومات هي مخرجات لنظام المعلومات ، ولها تكلفة وعائد .
- نظام المعلومات هو الآلة التي يتم بواسطتها تخليق المعلومات انطلاقا من البيانات الأولية ( مادة أولية ) .
- إن الهدف الأسمى للمعلومات هو إزالة حالة عدم التأكد أو التقليل منها بالنسبة لمتخذي القرارات .
- إذن فالمعلومات هي عبارة عن استخدام شخص ما لبيانات ماضية ( جزء منها أو كلها وترجمتها عن طريق خبرته ومعارفه ليتغير بذلك إما سلوكه ، أو تزيد من إدراكه لما حوله وتنقص من درجة شكه .

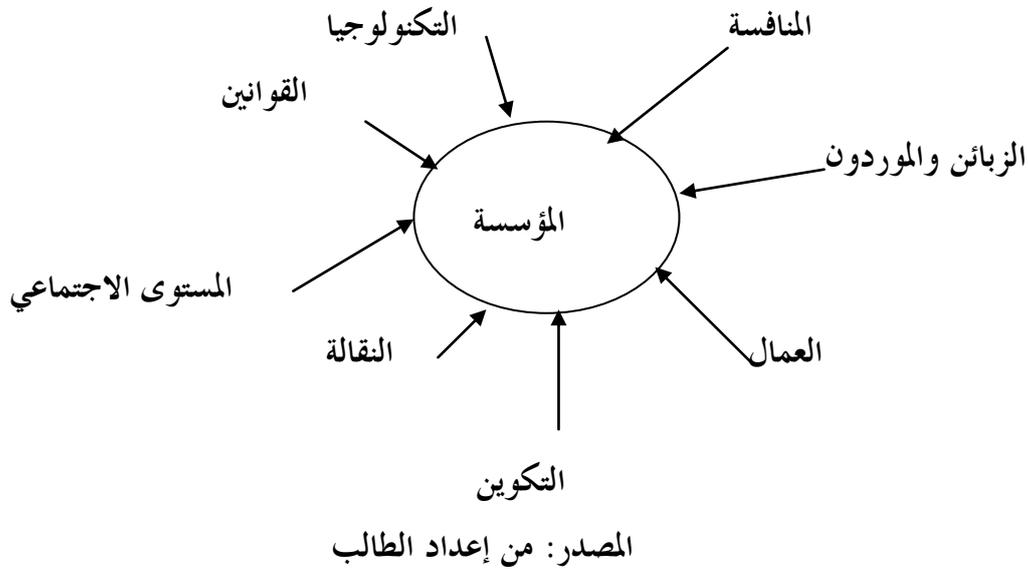
### ثالث: أنواع المعلومات

لقد أخذت المعلومات في السنوات الأخيرة بعدا إستراتيجيا، وذلك لتتماشى والتطور السريع وخاصة التكنولوجي منه، فأصبح لازما على المؤسسة استيعاب أكبر كمية من المعلومات حتى تستطيع البقاء والاستمرار تنقسم المعلومات إلى عدة أنواع، داخلية، خارجية، رسمية ، وغير رسمية.

-المعلومات الداخلية: وتتمثل في المعلومة الخاصة بنشاط المؤسسة المتولدة عن العمليات التي تقوم بها مثل : رقم الأعمال ، كمية الإنتاج ، التكاليف ، الأفراد .... إلخ.

-المعلومات الخارجية: هي معلومات تأتي من الخارج وتكون متعلقة بالحيث مثل : معلومات حول الزبائن ، الموردين ، المنافسين ، القوانين ... إلخ .  
والشكل التالي يبين لنا بعض منها:

### الشكل رقم (02) بعض أنواع المعلومات الخارجية



- **المعلومات الرسمية<sup>1</sup>**: تشكل المعلومات الرسمية الجزء الأكبر من المعلومات المتداولة في المؤسسة فهي محددة من قبل الإدارة وتتمتع بـمميزات أهمها : مؤرخة وتتبع قنوات أو طرق محددة مسبقا .
- **المعلومات غير الرسمية<sup>2</sup>**: وهي عكس الرسمية في خصائصها ، فهي غير محدودة وتتبع طرقا غير معروفة ،إنها تنتقل من عامل إلى آخر بطرق مباشرة وتعتبر الإشاعات من بين هذه المعلومات .
- والجدول التالي يوضح أهم أنواع المعلومات الموجودة في المؤسسة.

جدول رقم(02):أنواع المعلومات في المؤسسة

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

المصدر : سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية،الدار الجامعية، الإسكندرية،

2003

### المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الإتصال

من يدرس الإتصالات يجد أن دوائر الإتصال قد اتسعت وتعددت بدرجة كبيرة، وأصبحت فيها من الوسائل مالا يعد ولا يحصى، حتى أصبحت مظاهر المعرفة في متناول البشر أينما كانوا حيث ما عملوا أو حلوا، أو رحلوا بل أكثر من ذلك أصبح نقل المعلومات بالسهولة واليسر حتى أن هناك من الممكن نقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية،وهناك أكثر من ثلاثة آلاف قناة تليفزيونية تخدم رجال الأعمال وطلاب المعرفة في العالم كله .

كذلك عندما يقوم المدير بعملية اتخاذ القرارات، يلزمه العديد من المعلومات والحقائق التي تيسر له اتخاذ القرار، ولا بد أن تكون لديه الحقائق بدون تحريف أو تعديل<sup>3</sup> ، وبما أن مصطلح الإتصال ارتبط بمصطلح

<sup>1</sup> . <sup>2</sup> Duffy et Allouche, les annales du management tome 2 ,ed econmica 2004, p 119.

<sup>3</sup> أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص62 .

المعلومات، هذا الأخير الذي يعتبر من بين المصطلحات المراوغة، كما رأينا في المطلب الثاني، فإنه هو الآخر له عدة مفاهيم ويتميز بعدة خصائص وأنواع .

### أولا : مفهوم وأنواع الإتصال

**1- المفهوم :** ليس هناك تعريف متفق عليه لمصطلح (الاتصال) بين المشتغلين ببحوث ودراسات الاتصال وتذهب الموسوعة البريطانية ( ط 1998) إلى أنه يمكن تحليل (الاتصال) وتعريفه بأكثر من خمسين طريقة ... ومن بين التعاريف التي توردها الموسوعة أن الاتصال يعبر عن تبادل المعاني بين الأفراد من خلال نظام مشترك من الرموز Symbole وكلمة اتصال Communication مشتقة في لفظها الإنجليزي من أصل لاتيني Communis أو Common ومعناها مشترك، عندما نقوم بعملية الاتصال يعبر عن تبادل المعاني بين الأفراد فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة Commonness مع شخص أو جماعة أخرى، أي أننا نحاول أن نشترك سويا في المعلومات والأفكار أو مواقف واحدة<sup>1</sup>.

وهناك عدة تعاريف نذكر منها:

- عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الآخر<sup>2</sup>، " الإتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي العادة، أو سلوك المستقبل"<sup>3</sup> ، " العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك "<sup>4</sup> ، " ظاهرة إجتماعية حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة"<sup>5</sup>.

- " عملية نقل الآراء والأفكار من شخص إلى آخر - أو داخل شخص واحد - بغرض خلق الفهم اللازم في تفكير الشخص الذي يتلقى التبليغ "<sup>6</sup>.

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

<sup>1</sup> أحمد أنور بدر، الاتصال العلمي ، دار الثقافة العلمية، القاهرة ، ص17.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص24.

<sup>3</sup> HENRI MAHEDE de BOISLANDELLE, **dictionnaire de gestion** , economica , édition ,Paris France ,1998, p67

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص369.

<sup>5</sup> سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايدسير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر 2000، ص 30.

<sup>6</sup> عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص200 .

## 2-أنواع الإتصال :

بشكل عام يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية<sup>1</sup> :

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

2 -الاتصال الشخصي : ويتم بين شخصين أو أكثر وجها لوجه ويمكن أن يكون بين الأشخاص والآلة،

كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب .

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

4 -الاتصال الإداري : ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو

المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى.

ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما<sup>2</sup> :

– اتصالات رسمية : 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 الإتجاهات

الآتية :

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

ثانيا : اتصالات أفقية أو مستعرضة، ويقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف

التنسيق بين جهودهم .

– 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 المديرين

وسكرتير يهم والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ الشحنات الانفعالية .

ويصنف البعض الآخر الاتصال في الإدارة إلى اتصالات شفوية وأخرى كتابية:

– الاتصال الشفهي: يساعد على توفير الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويخلق روح الصداقة والتعاون

وتشجيع الأسئلة و الأجوبة.

– الاتصال الكتابي: حيث يعتمد الكثير من الموظفين على التعليمات المكتوبة بغرض معرفة كيفية إنجاز

أعمالهم والمنشورات المطبوعة وغيرها، وتعتبر من الأمور الحيوية للقيام بالعمل الإداري .

– الاتصال الجماهيري : وهو ذلك النوع من الاتصال الذي توجه فيه الرسائل إلى جماهير واسعة من

المستقبلين عن طريق استخدام عدة وسائل كالراديو والتلفزيون والصحف والسينما،والكتيبات واللافتات

والملصقات وغيرها .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص365.

<sup>2</sup> محمد مصطفى احمد، العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص105، 108(بتصرف).

ويمكن أن نضيف لهذه الأنواع، الاتصال السمعي، المرئي، والسمعي البصري.

-**الاتصال السمعي** : يعتمد هذا النمط من الاتصال على حاسة السمع في استقبال الرسائل من مسافات بعيدة، أكثر ما يمثل هذا النوع من الاتصال هو الراديو ويتميز بالإثارة والتشويق وسرعة الانتشار وله سلبيات عديدة منها<sup>1</sup> :

- أنه يلزم المستمع بتحديد وقته كونه اتصال زماني.

- لا يتيح فرصة استقبال رسالتين في وقت واحد .

- مسافة بث الرسائل المسموعة أحيانا تكون محدودة .

- تكون عرضة للنسيان لأنها تعتمد فقط على ذاكرة الإنسان .

-**الاتصال المرئي** : ويعتمد على حاسة البصر من أشكاله المختلفة : الصور، اللوحات الفنية الملصقات،

الخرائط، والمجسمات والأرقام الصامتة وغيرها ..وقد خدمت الصور وسائل الاتصال الأخرى كالكتب

والصحف والمجلات والنشرات الإعلامية غير أنه له سلبيات أهمها، محدودية المكان والزمان، محدودية المستقبلين أحيانا، ولا يخدم فاقد البصر إطلاقا .

- **الاتصال السمعي البصري**: يشمل على مزايا الاثنين، وهو أكثر فاعلية، وقد ظهر مع ظهور الموارد السمعية البصرية كالتلفزيون والفيديو،...إلخ .

**ثانيا : مستويات واتجاهات الاتصال**

1 -**الاتصال الصاعد** : يكون اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من

مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي .

ويكون هذا الاتصال الصاعد عادة في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية عكسية مرفوعة إلى القادة أو الإدارة العليا .

يواجه هذا الاتصال عددا من المعوقات من بينها :

- بعد المسافة بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا .

- تحريف أو تشويه المعلومات أثناء نقلها إلى أعلى .

- اتجاهات وتقييم الرؤساء والمشرفين نحو المرؤوسين .

- انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين .

- عزلة الرؤساء .

2-**الاتصال النازل أو الهابط** : وهو اتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى. وفي واقع الحال نجد هذا النوع الأكثر شيوعا وخاصة عندنا نحن

<sup>1</sup> عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989، ص380

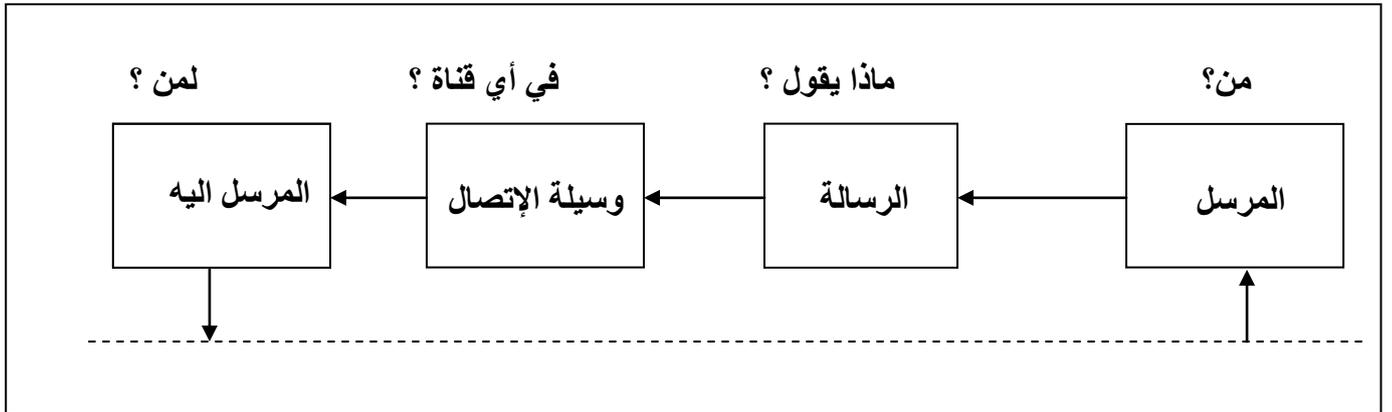
في العالم الثالث، ويكون في شكل قرارات، أوامر، تعليمات،... إلخ إلى المرؤوسين أو إلى قاعدة الهرم، ومن معوقاته<sup>1</sup>:

- كثرة المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.
  - البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا .
  - الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل(المرؤوس).
  - البطء وعدم الفعالية، وخاصة إذا كانت القرارات إستراتيجية .
  - نوع الرسالة أو الوسيلة التي يعتمدها الرئيس قد تكون غير مفهومة من طرف المستقبل(المرؤوسين).
- 3-الاتصال الأفقي:** ويكون هذا النوع من الاتصال بين المستويات الإدارية، التي تقع في نفس المستوى الإداري أو الوظيفي، ويتم في غالب الأحيان بتبادل الزيارات، الاجتماعات اللقاءات، العلاقات الشخصية، والسلوكيات المختلفة .

### الفرع الثالث : عناصر عملية الاتصال

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

### الشكل رقم(03): النموذج العام لعملية الاتصال



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

<sup>1</sup> هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 375.

ويتكون نموذج عملية الاتصال من أربعة عناصر رئيسية:

- المرسل : وهو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه .
  - الرسالة : وهي مجموعة المعاني المطلوب إرسالها أو تسليمها للمرسل إليه.
  - المرسل إليه : وهو متلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن تصل إليه .
  - الوسيلة<sup>1</sup>: هناك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبصرية تستخدم في عملية الاتصال فيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهي تشمل المقابلات الشخصية والاتصال الهاتفي والمقابلات الجماعية أما الوسائل الكتابية فتشمل التقارير، المذكرات والأوامر والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البصرية.
- ويمكن إضافة الهدف من الاتصال، توقيت الاتصال، ومكان الاتصال، إلا أن وسائل الاتصالات الحديثة يمكنها التغلب على البعد الأخير ( البعد الجغرافي ) .

---

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي ، مكتبة عين شمس، ط 10، الإسكندرية، 2003، ص 443.

## المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات

نتطرق في هذا المبحث إلى نظام المعلومات، علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الأول : نظام المعلومات

قبل التطرق لنظام المعلومات سنقوم بالتطرق للنظام، أما عن المعلومات فقد تناولناها في المبحث الأول، فماذا نعني بالنظام؟

- يعرف النظام بأنه " تفاعل منظم، مكوناته الأساسية هي الانسان والآلة والوثائق ( الطرق المنظمة) المطلوبة لغرض أو هدف معين مرتبطة بعضها ببعض بروابط الاتصال وغالبا ما تكون على شكل شبكة " <sup>1</sup>، ويعرف كذلك على أنه " مجموعة من العناصر التي ترتبط مع بعضها وتشكل هيكل منظم يهدف النظام إلى أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف؛ فالنظام عبارة عن مجموعة من العناصر التي تشكل ما يدعى بمكونات النظام التي تكون إما عبارة عن مكونات مادية مثل الحواسيب والشاشات خطوط الاتصال، أوراق، أدوات الكتابة والطباعة، أو مكونات معنوية مثل البرامج والملفات والانظمة والقوانين والتعليمات، والعلاقات هي كل ما يعمل على ربط مكونات النظام مع بعضها بحيث تشكل هذه العناصر منظومة ناجحة تؤدي وظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف " <sup>2</sup>.

ويمكن تعريف النظام من وجهة نظرية النظم " إطار شامل يتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ والقواعد التي تتفاعل فيما بينها وفقا لسلسلة من الإجراءات لتحقيق أهداف عامة " <sup>3</sup>، ويتميز بالخصائص التالية :

- تحويل المدخلات إلى مخرجات مرورا بالعمليات .
  - النظم التطبيقية : يمكن تطبيق المجالات المختلفة للاستفادة منها في مجال الادارة .
  - النظم الكلية : فيجب أن ينظر إليه على انه جزء لا يتجزأ مع عدم إغفال أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء.
  - النظم أداؤها يفوق أداء الأجزاء المكونة لها .
  - النظم المركبة : عندما يكون جزء من النظام في حد ذاته نظام نطلق عليه نظام فرعي.
- أولا : ماهية نظام المعلومات: تعددت تعاريف نظام المعلومات، نذكر منها ذلك التعريف الذي يرى بأن نظام المعلومات عبارة عن " مجموعة من الموارد التي تسمح بالقيام بعمليات : التحصيل، التخزين، المعالجة، وإرسال المعلومات، مما يسمح بمراقبة عمل المؤسسة " .

<sup>1</sup> مفتاح محمد دياب، معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مرجع سابق،ص140، 155(بتصرف).

<sup>2</sup> Encyclopedie de la gestion,op,cit,p1173

<sup>3</sup> إبراهيم احمد الصعدي، نظم المعلومات المحاسبية، بدون ناشر، 1998، ص88، 89 .

في حين يعرفه البعض الآخر كمايلي: " مجموعة من العناصر، التي تسمح بإيصال المعلومة اللازمة للعامل في الوقت المناسب حتى يستطيع أداء مهامه " <sup>1</sup> بينما يعرف أيضا على أنه " مجموعة منظمة من الموارد : المادية، البرمجيات، الأفراد، البيانات، العمليات والتي تسمح باستقبال، معالجة وتخزين وبث المعلومات ( في شكل بيانات، نصوص، صور، صوت... إلخ ) في المؤسسة " <sup>2</sup>.

ويلعب نظام المعلومات دورين أساسيين هما :

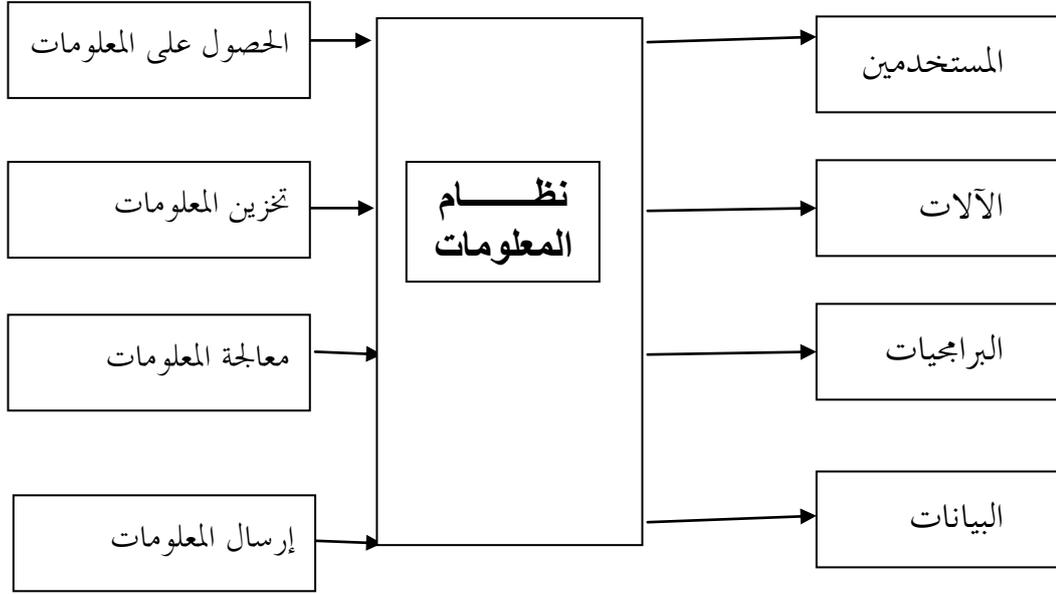
- دور وصفي: حيث يعطي لنا نظرة دقيقة عن وضعية المؤسسة مثل ميزانية المؤسسة .
- دور المعالجة ودوران المعلومات التنظيمية : مثل إرسال الأوامر، وتوحيد طريقة العمل... إلخ. ويقوم بإنتاج المعلومات من أجل مساعدة الأفراد في أداء المهام التشغيلية التسييرية واتخاذ القرارات .
- ويتم تصميم نظام المعلومات ليمد الإدارة العليا بالمعلومات عن الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وكذلك مؤشرات الأداء داخل المؤسسات، ووضع استراتيجياتها والرقابة عليها وفي هذا المجال يتم إعداد النماذج الملائمة وإدخالها في الحاسوب بحيث تعكس حقيقة أداء المؤسسة، وكذلك درجة تفاعلها مع البيئة الخاصة بها .

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 أداء وظائفهم التنفيذية أو التسييرية للوصول إلى أداء أفضل " .

وللتعبير عن نظام المعلوماتي يمكن أن نقدم الشكل التالي :

<sup>1, 2</sup> Sornet .J, **Information et système de gestion**,ed ,technique plus,1996 ,p90.

الشكل رقم(04): مكونات نظام المعلومات المعلوماتي

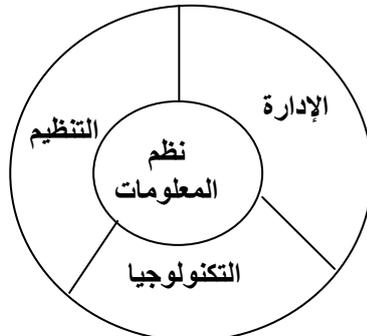


المصدر: سونيا محمد البكري. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر  
الإسكندرية، 2003، ص16

2-العناصر المشكلة لنظام المعلومات :

تتمثل عناصر نظام المعلومات في ثلاثة عناصر هي : التكنولوجيا، الإدارة والتنظيم، والشكل التالي يوضح كيف تتفاعل هذه العناصر الثلاثة :

الشكل رقم(05): تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم

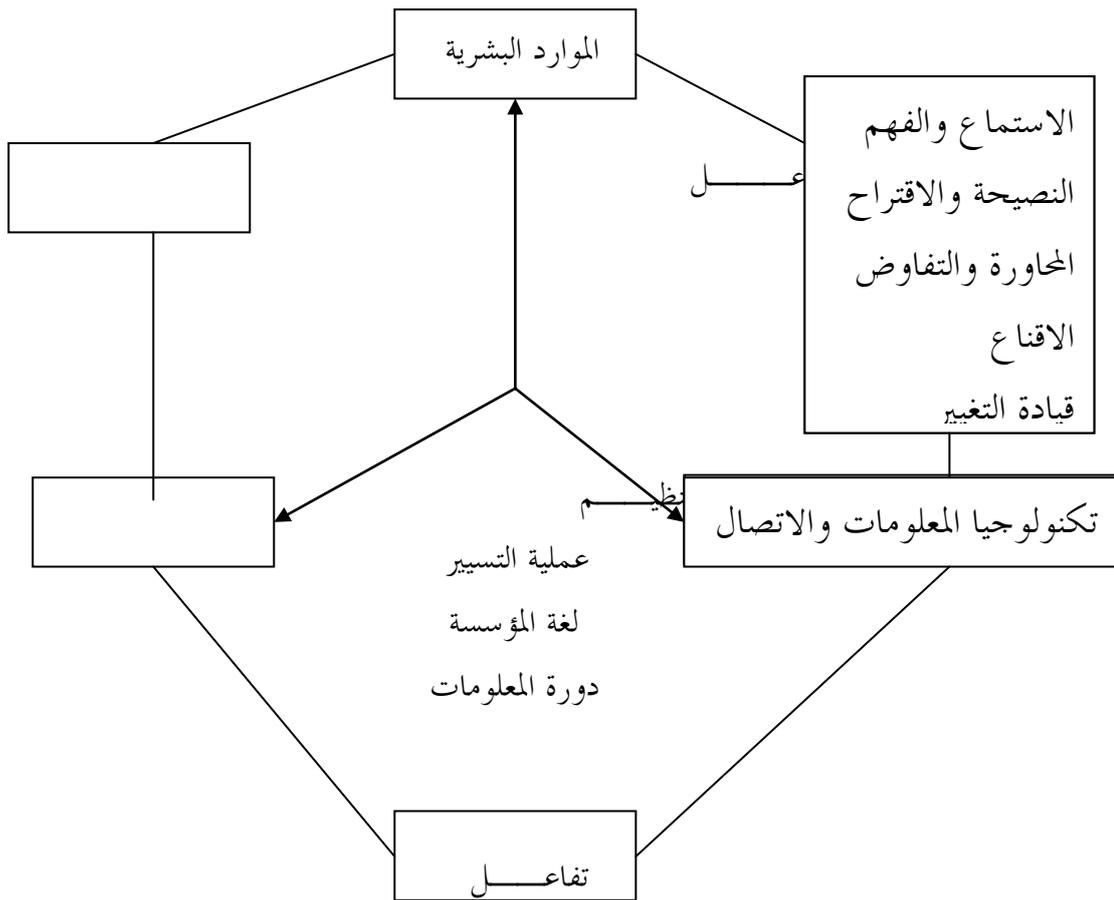


المصدر : سونيا محمد البكري. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية،  
2003، ص 18.

ويظهر الشكل رقم (05) كيف تعمل العناصر الخاصة بالتنظيم، الإدارة وتكنولوجيا المعلومات تتفاعل لخلق النظام الذي يمكن أن يواجه التحديات ويقدم الحلول الإدارية للمشاكل التي تنشأ في التنظيم (1)، فالتكنولوجيا هنا هي تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما التنظيم فيتكون من الأفراد، الهيكل الإجراءات التشغيلية والسياسات والثقافة التنظيمية، في حين أن الإدارة تتمثل في مسؤولية المديرين في رسم الإستراتيجيات وتخصيص الموارد المادية منها والبشرية .

ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة لنظام المعلومات في المؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): الأبعاد الثلاثة لنظام المعلومات في المؤسسة



المصدر: **Encyclopédie de la gestion et du management, DALLOZ** édition ,France, p1180

من خلال هذا الشكل نجد أنه يركز على ثلاثة أبعاد هي <sup>1</sup>:  
-الموارد البشرية ( الافراد أو المجموعات): يشكل هذا العنصر جزء هاماً من نظام المعلومات، وهم الأفراد الذين هم مصدر المعلومات، أو الذين يقومون بنقلها ، معالجتها ومنه نستنتج أنه ليس كل الأفراد مقيدون

<sup>1</sup> Encyclopédie de la gestion et du management, DALLOZ édition ,France, p1180.

بنظام المعلومات، إذن فتسيير الموارد البشرية له علاقة وطيدة بالأفراد الذين يجب سماعهم، إقناعهم وتطوير مهاراتهم والتصدي لهم في حالة الضرورة ومحاورتهم .

- **التنظيم** : ونقصد بذلك تنظيم العمل بحيث يقسم إلى مهمات ، وكل مهمة لها خصائص أجهزة مراقبة، اللغات المستعملة ، ثقافة المؤسسة ، قواعد وطرق التسيير ، دورات المعلومات ، درجة اللامركزية في إتخاذ القرارات، حجم المؤسسة... إلخ .

- **التكنولوجيا**<sup>1</sup>: إن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أحد الأدوات الهامة المتاحة للمديرين للتكيف والتعامل مع التغيير، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات هي المسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة.

فيما يخص تكنولوجيا المعلومات فما هي إلا أدوات أساسية لأنظمة المعلومات الحديثة تختار حسب دراسة لإحتياجات المستخدمين وخصائص المعلومات المطلوبة ، ويمكن القول بأن التكنولوجيا تأتي بعد المعلومات ولكن في بعض الأحيان يحدث العكس ، فإدخال تكنولوجيا المعلومات تحدث دراسة للوضعية من حيث المعلومات في المؤسسة .

إن أنظمة المعلومات في المؤسسات تسير نحو إزالة الحدود و توسعها إلى أنظمة المعلومات للمؤسسات الأخرى مع إنتشار التبادل الإلكتروني للبيانات EDI ، شبكة الأنترنت ... إلخ.

فيما يخص العلاقات من الأهمية بمكان إعطاء الأهمية لتحسين العلاقات بين عناصر النظام حيث أن كل خلل في أي عنصر قد يؤدي إلى خلل في النظام ككل وبالتالي ينخفض أدائه، فمبدأ العلاقات العرضية له أهمية في أنظمة المعلومات .

العلاقات العرضية إن نظام المعلومات يشمل كل المعلومات التي تأتي من مختلف المصالح والورشات ويعرض معلومات تستعمل من طرف مختلف المسؤولين في المؤسسة فهو يتطلب كفاءات مختلف الإختصاصات كالأفراد المعلوماتيين ، المحاسبين... إلخ.

فمثلا يعتبر نظام المعلومات في المؤسسة المتمثل في إنشاء قائمة إلكترونية للمنتوجات ، إختيار نوعية المعلومات الواجب توفيرها وهي بالطبع معلومات تأثيرية ، أي إعلام الزبون والتأثير على سلوكه الشرائي؛ وتظهر الأبعاد المذكورة سابقا كالتالي:<sup>2</sup>

- **فيما يخص الأفراد** : فهم المستخدمون المحتملين (داخل وخارج المؤسسة) للقائمة المعلوماتية كذلك المصممين والمنفذين للقائمة.

- **التنظيم** : المعلومات الموجودة وكذلك القوائم الموجودة على الورق ، التوزيع الجغرافي لهذه الوثائق البعثة جغرافيا للمستخدمين المحتملين ، الثقافات المختلفة لفروع المؤسسة المتواجدة عبر أنحاء العالم.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري. إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 21، 25.

-تكنولوجيا المعلومات: برمجيات قواعد البيانات، أجهزة الحواسيب وغيرها من ملحقات الحاسوب وتمر عملية الإنشاء بالمراحل التالية :

- تقسيم الموجودات من القوائم بالنسبة للمنتجات المعينة.
- إنجاز تحقيق لتحديد الحاجيات لمختلف المستخدمين المحتملين (المحتوى، التقديم...).
- تحديد عناصر الحامل التقني (الآلي والبرمجيات).

### ثاني: أنواع نظم المعلومات<sup>1</sup>

من أهم خصائص مدخل النظم في المؤسسة، أنه يسمح لنا بوصف النظام بعدة طرق فيمكن اتباع نموذج منطقي للنظم حسب تدفق الموارد، الأموال، الخدمات، المستويات الإدارية، 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 -نظام معلومات الإنتاج :

تختص وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع وخدمات؛ ويتطلب هذا النظام استخدام تكنولوجيا الإلكترونيات التماثلية والرقمية والمعلوماتية. يرافق وظيفة الانتاج نظامان فرعيان للمعلومات هما : نظام معلومات تخطيط وتوجيه الإنتاج ونظام معلومات الهندسة الصناعية الذي يتضمن معلومات حول تصميم المنتجات وتطويرها، أنظمة الإنتاج المناولة، النقل، والآلية .

#### 2 -نظام معلومات التسويق :

يرافق هذا النظام بتخزين ومعالجة المعلومات وتقديم التقارير المتعلقة بتلقي الطلبات وتخطيط المبيعات ودراسة السوق للتعرف إلى الوضع التنافسي للمؤسسة ودراسة رغبات وأذواق المستهلكين والترويج للمنتجات؛ وبذلك فإن نظام معلومات التسويق هو عبارة عن مجموعة من العناصر مثل الأفراد المعدات، والإجراءات لتجميع وتخزين وتحليل وتقديم المعلومات في الوقت المناسب من أجل القيام بعمليات تخطيط وتنفيذ المبيعات؛ ويتكون نظام المعلومات التسويقي من :

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

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

<sup>1</sup>سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص388.

### 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 آدائها وهي :

تحديد الاحتياجات من العاملين، تأمينهم إستخدامهم، المحافظة عليهم، وتطوير مهاراتهم .

كما يقوم المسؤول عن نظام المعلومات للموارد البشرية بتنفيذ المهام التالية:<sup>1</sup>

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

### 4- نظام معلومات التمويل :

يقوم هذا النظام بتسجيل ومعالجة البيانات المالية التي تتعلق بأصول وخصوم المؤسسة، ويستخدم بيانات تضم المعلومات الأخرى .

كما يقوم هذا النظام بالاعتماد على مخرجات الأنظمة الوظيفية الأخرى في تحديد الاحتياجات المالية وله عدة أنظمة فرعية أشهرها.

أنظمة معالجة الطلبيات، أنظمة مراقبة المخزونات، أنظمة تسيير حسابات الزبائن والموردين، أنظمة إدارة الأجور، وأنظمة دفتر الأستاذ؛ تكون هذه الأنظمة عادة مرتبطة فيما بينها<sup>2</sup>. عند جمع كل هذه الأنظمة يشكل لنا نظام المعلومات الإداري .

<sup>1</sup> .سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص376،388

ثالث: علاقة أنظمة المعلومات بالمؤسسة

## 1 - دور نظم المعلومات في المؤسسة

لقد كانت أولى نظم المعلومات التي قدمت في 1950 نظماً تشغيلية هدفت إلى إدخال الأوتوماتيكية على العمليات الكتابية، ثم تلى هذا النوع في 1970 نظم المعلومات لمستوى الإدارة وفي الثمانينيات 1980 قدمت نظم معلومات المستوى الاستراتيجي<sup>1</sup>.

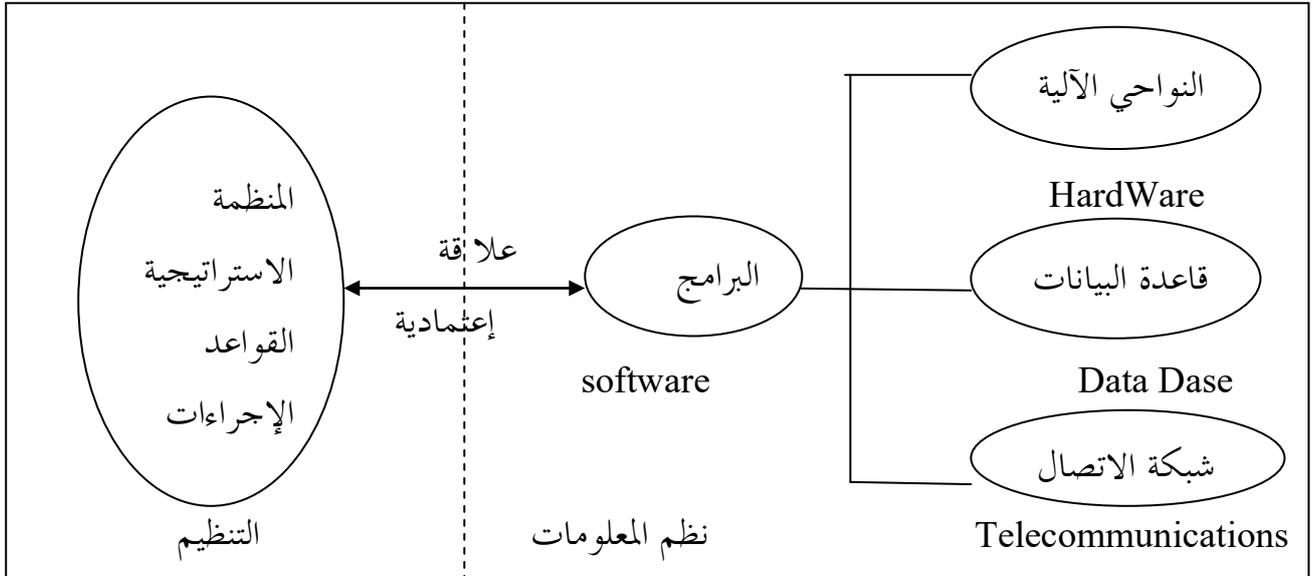
أما اليوم فإننا نسعى إلى نظام معلومات مندمج وقابل للتطور من خلال الإستثمار في البرمجيات وتوقع إحتياجات نظام المعلومات. إن نظم المعلومات اليوم تلعب دوراً حيوياً واستراتيجياً وذلك من خلال القيام بثلاثة أنشطة أو محاور رئيسية<sup>2</sup>:

- المحور الأول : الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة .
  - المحور الثاني : الاستثمار في الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة .
  - المحور الثالث : الاستثمار في نظم الاتصال وتكنولوجيا الحصول على البيانات وتحليلها واستخلاص المؤشرات منها، وكذلك في الشبكات المعلوماتية ووسائل نقل وتبادل المعرف والخبرات .
- لقد ساعدت النظم المتكاملة للمعلومات، ونظم الخبرة على إيجاد نظم متفاعلة لدعم القرار الإداري وهي في تفاعلها تخرج عن المؤلف المعتاد، وتدخل إلى نطاق المبتكر المبدع، وإلى نطاق الجديد والذي يتم تحسينه وتطويره .
- ويوضح الشكل التالي العلاقة بين نظم المعلومات والمؤسسة ويظهر من خلاله أن هناك علاقة اعتمادية بين استراتيجية المؤسسة والقواعد والإجراءات من ناحية ونظم المعلومات سواء الألية أو البرامج أو البيانات أو شبكات الاتصال من ناحية الأخرى .

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مرجع سابق، ص27.

<sup>2</sup> حسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص62 .

شكل رقم (07): العلاقة بين التنظيم ونظم المعلومات - إعتمادية وتبادلية -



المصدر: سونيا البكري، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 28

2 - الرقابة الإدارية على أمن النظام المعلوماتي :

- يمكن التغلب على معظم مخالفات الحواسيب من خلال التخطيط الإداري الجيد لأمن النظام الذي يعمل على تحقيق أقصى منافع ممكنة ، وينبغي أن يتضمن التخطيط والرقابة الإدارية على أمن النظام مايلي :
- تحديد الأهداف التي تعتبر بمثابة معايير تقييم أمن النظام فيما بعد وتمثل هذه الاهداف في حماية التجهيزات والبرامج البيئة ومخالفات الحواسيب.
- تقدير الإحتمالات والتكاليف المرتبطة لمخاطر أمن التشغيل (تشغيل البيانات ) حيث تسهم هذه التقديرات في إختيار الإجراءات الملائمة لأمن النظام .
- إعداد خطة تضمن مستوى مقبول من الأمن وبتكلفة معقولة ، وتصف هذه الخطة كافة الأجراءات الرقابية التي سيتم تطبيقها وأهداف هذه الإجراءات .
- تحديد المسؤوليات والمسؤولون عن أمن النظام .
- إختبار إجراءات الرقابة على أمن النظام ، وذلك للتحقق من مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها الموجودة حيث أن هذا الإختيار يؤكد على تحديد المسؤوليات بفهم الإجراءات وتنفيذها بتوظيف الأساليب الرقابية بصورة ملائمة.
- الإستنجد بالوسائل التقنية مثل حوائط النار (par feu)... إلخ.

## المطلب الثاني : علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات

تكنولوجيا المعلومات؛ تمثل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات، وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستخدمين على الاساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب خاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات<sup>1</sup>.

### أولا : مفهوم تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>

يقصد بتكنولوجيا المعلومات " مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة " وهو بذلك يركز على المكونات الأساسية وأهميتها في تحقيق أهداف إدارة المعلومات . ويعبر عنها (Laudon & Laudon) بأنها " المكونات المادية للحاسوب، والبرمجيات البيانات وتقانة الخزن وتوفير محفظة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة " وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على النحو التالي : " تشمل تكنولوجيا المعلومات مجموعة من التكنولوجيات، التي تسمح بجمع، تخزين، نقل ومعالجة المعلومات في شكل صور، أصوات وبيانات؛ وهي تشمل الإلكترونيك الدقيقة، علم البعديات الإلكترونية والتكنولوجيات الملحقة ". في حين نجد تعريفا أكثر تفصيلا " تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني إقتصادي جديد، تؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الإقتصاد، يعتمد على مجموعة مترابطة من الإكتشافات المعمقة في ميدان الحواسيب، الإلكترونيك هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والإتصالات البعدية . مما سمح من تخفيض تكاليف التخزين، المعالجة ، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جدا ".  
وأهم ما يمكن ملاحظته على التعريفين الأخيرين هو نظرهما الكلية لتكنولوجيا المعلومات، ولقد زاد التعريف الأخير ذكر أهم خاصية من خصائص هذه التكنولوجيا الا وهي الإنخفاض الدائم في الأسعار.

### ثانيا : أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال .

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

1 -تساعد على توفير الوقت خاصة الإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية .

2 -تساعد على زيادة قنوات الاتصال الاداري بين مختلف الإدارات .

<sup>1</sup> . 2 سناء عبد الكريم الخناق ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة ،الملتقى الدولي المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005، ص236-238

3- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم .

4- تساعد على تقليص حجم التنظيمات .

5- تساعد على تحقيق رقابة فعّالة في العمليات التشغيلية.

ينظر إلى نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، كأى جزء آخر من الأعمال كالتسويق، الانتاج المشترك، الموارد البشرية، والذي يجب أن ينفذ بكفاءة وفعالية من أجل ديمومة المنظمة وأعمالها ويمكنها أيضا توفير ميزة تنافسية استراتيجية إذا ما تم إدارتها بصورة ذكية ... وهذا ما يوافق طريقة أو مدخل تطوير إستراتيجيات نظم المعلومات المستمدة والمتكاملة مع المكونات الأخرى لإستراتيجية الأعمال؛ وتقوم المعلومات والنظم المطلوبة لإتمام الاستراتيجية ومن ثم تحديد مدى أفضلية إتمام النظام.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

سمحت خاصية المعلومات بتعدد إستعمالات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، فمست جميع المجالات وستعرض فيما يلي إلى تطبيقات في مجالي التسيير والصناعة .

#### أولا : في مجال الصناعة

إن عبارة الرجل الآلي، التآلية، والمرونة هي الكلمات الأكثر إستعمالا عند الحديث عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الانتاج . فأمم التغيرات الكبيرة في المحيط وفي ظل عولمة الاقتصاد وإزدياد شدة المنافسة وتحت هاجس الزوال، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على التحكم ما أمكن في هذه التكنولوجيا، ويمكننا هنا تعداد أربع آلات أو تقنيات موجهة فقط لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج

1- الآلات الموجهة رقمية ( Les machines à commande numérique ) : هي أجهزة حلت محل العامل في الإنتاج، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية، ولكنها لم تعرف تطورها الحقيقي إلى حين إرتبطت نهائيا بالإلكترونيك .

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

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة ، مرجع سابق ،ص238.

<sup>2</sup> بدريسي جبهة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل ،رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994، ص 11.

3 - التصميم المساعد من طرف الحاسوب (Conception Assistée par Ordinateur)<sup>1</sup>: لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بإمكان رؤية النموذج المحسم قبل أن ينجز هذه التقنية سمحت بظهور ما يعرف بإقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من التصميمات في أقل وقت ممكن وباقل التكاليف مما سمح بإدخالها في عملية الانتاج بواسطة التصميم والانتاج المساعد من طرف الحاسوب.

4 - الذكاء الاصطناعي (Intelligence Articielle)<sup>2</sup> : أعتبر الحاسوب عندما اكتشف لأول مرة أعجوبة العصر، إذ كان قادرا على القيام بالعمليات الحسابية وتخزين النتيجة في الذاكرة ومن ثم إرسالها إلى الشاشة؛ فظن الإنسان للحظة انه خلق إنسانا آخر؛ ولكن مع مرور الوقت بدأت تظهر المشاكل وتبين بأنه ما هو إلا آلة .

استطاع الإنسان إلى حد ما تحقيق حلمه، فهاهو الحاسوب يقرأ ويتعرف على الأشياء بل ويستطيع أن يتحدث ويعطي لكل وصفة دواء؛ ولم يكن الإنسان ليتمكن من الوصول إلى هذه النتيجة لولا تطور البرمجيات مما سمح بظهور الانظمة الخبيرة .

<sup>1</sup>، <sup>2</sup> بدريسي جميلة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل ، مرجع سابق ، ص 12.

ثانيا : تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات

يمكن ان نوضحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

الميدان	التطبيقات	امثلة عامة	امثلة عن التسيير
الحساب	- الحساب العلمي - التصميمات	- علم الذرة، البحث مكاتب الدراسات	- بحوث العمليات - المساعدة على إتخاذالقرارات
التعليم	- التعليم المساعد من طرف الحاسوب - الألعاب الإلكترونية	- علم الفضاء	- الألعاب الإستراتيجية
التوثيق	- تألية المكتبات - معلومات قانونية	- قواعد المعطيات	- تسيير براءات الإختراع - قواعد المعطيات الإقتصادية
التحدث	- التعرف على الأصوات	- الرجل الآلى الموجه بالصوت	- التسويق الإلكتروني
الصورة	- المركبات الأتوماتيكية للجرائد - تحرك العين - إنشاء صورأتوماتيكية	- الإشهار. - الرسوم المتحركة	- المخططات الخاصة - بإنجاز التقارير

المصدر: بدريسي جميلة، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الشغل رسالة ماجستير جامعة

الجزائر، 1994.ص16

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

### المبحث الثالث : تكنولوجيا الإتصال

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

#### المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا الإتصال

##### أولاً : مفهومها

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

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

##### ثانياً : أنواع تكنولوجيا الإتصال

1- التللكس (المراقبة) Télex : نظام لتنقل الرسائل وهي أول جهاز تم إستخدامه في إرسال بالكهرباء ، وتعرف الشفرة الخاصة بالمراقبة (شفرة مورس) <sup>3</sup> تطورت ففي العشرينيات من القرن العشرين تم إستخدام الطابعات عن البعد (التليترنر) التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية مباشرة عبر خطوط البرق إلى مبرقة أخرى على الطرف الآخر من الخط .

ولقد ساهم التللكس في نقل الأنباء والرسائل إلى غاية ظهور الهاتف الذي أدى إلى الاستغناء عنه وإستبداله بمعدات أخرى أكثر سرعة .

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

<sup>1</sup> . سناء عبد الكريم الخناق ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة ، مرجع سابق، ص50، 53.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس ، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم ، دار الصفاء، الأردن، 1999، ص 106.

3- الهاتف Telephone : تطور الهاتف في شكله وحجمه ومزاياه وإمكاناته عدة مرات وأصبحت هناك شبكات هاتفية، من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية الهاتف الصوري ( Photophone ) أو الهاتف الفيديو (Vidéophone) الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة والجهاز مزود بذاكرة تؤهله لحزن الصورة واسترجاعها، وينتشر الآن الهاتف النقال بشكل واسع بين الناس .  
ويستخدم الهاتف كوسيلة إتصال بالهواتف الأخرى المنتشرة جغرافيا بطريقتين أساسيتين هما<sup>1</sup> :

- طريقة الاتصال المباشر أي من هاتف لآخر .

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

4- بنوك الاتصال المتلفزة ( الفيديو تكس ) : أو ما يطلق عليها الفيديوتكست وهي حالة متطورة للاستخدام وإستثمار جهاز التلفزيون العادي عن طريق إضافة محطات وقنوات جديدة إلى جانب قنواته الإعتيادية، وهو عبارة عن "وسيلة لعرض الكلمات والأرقام والصور والرموز على شاشة تلفزيون عن طريق ضغط مفتاح معين ملحق بجهاز التلفزيون"<sup>2</sup> وتشمل تقنية الفيديوتكس على ثلاث ركائز هي :

- البث عن طريق شاشة تلفزيونية.

- تخزين وإسترجاع عن طريق الحاسوب .

- نقل هاتفي أو بوسيلة سلكية أو لاسلكية .

وتشمل على نوعين رئيسيين هما :

- الفيديو تكس العادي أو الإذاعي ويسمى التليتيكس ( Téletex ) أو البيانات المرئية (Vidiodata).

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

<sup>1</sup> .<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم ،مرجع سابق، ص 111.

### ثالث: ثورة تكنولوجيا الإتصال

يكشف تحليل التطورات الراهنة في تكنولوجيا الإتصال أن العالم يمر بمرحلة تكنولوجيا إتصالية جديدة تتسم بسمة أساسية هي المزج بين أكثر من تكنولوجيا إتصالية لتحقيق الهدف النهائي وهو توصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف؛ ويطلق البعض على هذه المرحلة إسم " تكنولوجياالاتصال " متعددة الوسائط " Multi Media " أو تكنولوجيا الاتصال التفاعلية " Interactive " أو مرحلة التكنولوجيا المهجنة والتي تتمثل مرتكزاتها الأساسية واللازمة لنموها في تطور الحاسبات الإلكترونية في جيلها الخامس، إضافة إلى الألياف الضوئية أو أشعة الليزر والأقمار الصناعية .

ورغم تلك التغيرات السريعة والمتلاحقة فإن ذلك الإتجاه لم تصحبه دراسات تتناول كيفية تفاعل هذه التكنولوجيا الجديدة مع واقع إجتماعي وإقتصادي يختلف عن البيئة التي أفرزت هذه التكنولوجيا الإتصالية وابداعاتها<sup>1</sup>.

يؤكد على ذلك ما أشارت إليه " اليونيسكو " بأن الثورة التكنولوجية الحالية التي انبثقت من تداخل العلاقات بين وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمعلوماتية Informatics والإتصال عبر الحدود قد حولت نظم الإتصال؛ ولقد أضحت مجتمع المعلومات اليوم مصدرا للكثير من المناقشات.

**ثورة تكنولوجيا الاتصالات :** يقصد بها تلك التطورات التكنولوجية في مجالات الاتصالات التي حدثت خلال الربع الأخير من القرن العشرين والتي اتسمت بالسرعة والإنتشار والتأثيرات الممتدة من الرسالة إلى الوسيلة إلى الجماهير داخل المجتمع الواحد أو بين المجتمعات؛ وهي تشمل ثلاث مجالات<sup>2</sup>.

\* **ثورة المعلومات :** أو ذلك الإنفجار المعرفي الضخم المتمثلا في الكم الهائل من المعرفة في أشكال تخصصات ولغات عديدة .

\***ثورة وسائل الإتصال :** المتمثلة في تكنولوجيا الإتصال الحديثة التي بدأت بالإتصالات السلكية واللاسلكية ومرورا بالتلفون والنصوص المتلفزة وانتهت بالأقمار الصناعية والألياف البصرية .

\* **الحاسبات الالكترونية:** فهو ثورة الحاسبات الإلكترونية التي توغلت في كافة نواحي الحياة و إمتزجت بكل وسائل الإتصال.

- **مجتمع المعلومات :** هو البديل الجديد للمجتمع الصناعي وهو يعتمد على إقتصاد المعلومات وعلى نظام هائل ومعقد داخل الدول الصناعية وفيما بينها وهو يقوم على التسهيلات أتاحتها التكنولوجيا؛ وتكمن طاقته في القدرة على جمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها واسترجاعها وبثها بأكثر كميات ممكنة ولأكبر عدد من الافراد في أقل وقت ممكن مهما كانت المسافة .

<sup>1</sup> . سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان ، الاتصال والإعلام لتكنولوجيات المعلومات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص106، 108

وبناء على دراسات باحثين أمريكيين ويابانيين استخلص ويليام مارتية خمسة معايير للمجتمع المعلوماتي في المعيار الإقتصادي حيث تبرز المعلومة كعامل إقتصادي سواء مورد أو خدمة أو سلعة والمعيار الإجتماعي حيث يتأكد دور المعلومة كوسيلة للإرتقاء بمستوى العينة وينتشر الكمبيوتر ويتاح للعامة والخاصة للحصول على معلومات على مستوى عال من الجودة، والمعيار التكنولوجي حيث تصبح المعلومات مصدرا للقوة ويحدث انتشار واسع لتطبيقات المعلومات في المكاتب والمصانع والتعليم والمنزل؛ والمعيار السياسي إذ تؤدي حرية المعلومات إلى تطوير العملية الساسية وبلورتها وأخيرا المعيار الثقافي ويتمثل في الإعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات مثل إحترام الملكية الذهنية والحرص على حرية البيانات الشخصية وترويج هذه القيم للصالح القومي وصالح الأفراد<sup>1</sup>.

- **البث المباشر** : هو نظام يحقق إستقبال البرامج التلفزيونية والإذاعية مباشرة من القمر الصناعي بواسطة محطات أرضية صغيرة قليلة التكاليف يملكها القاطنون في المنازل وتشاهد البرامج من خلال جهاز التلفزيون العادي وبهذا النظام يتم إستقبال البرامج التلفزيونية مباشرة من القمر الصناعي وإلغاء المحطات الأرضية المملوكة للحكومات والشركات؛ وبذلك يمكن التغلب على العوائق الجغرافية الطبيعية إضافة إلى بعض المشكلات التي قد تعوق الإرسال<sup>2</sup>.

- **الفيديوتكس** : وهو نظام إلكتروني ذي تفاعل تبادلي يسمح بإرسال بيانات وإستقبالها من أجهزة الكمبيوتر أو من مستخدمين آخرين للفيديوتكس بواسطة نهاية طرفية قادرة على عرض النصوص والصور والأدوات أو المعدات التي يحتاجها مشتركوا الفيديوتكس هي جهاز تلفزيون مع لوحة مفاتيح مصاحبة له، أو كمبيوتر شخص مع شاشة ويتصل بخطوط تلفونية او كابل مع الحاسب الرئيسي وتشمل خدمات ذلك النظام بالحصول على المعلومات المختلفة مثل الأخبار، نتائج المباريات والسجلات المصرفية وتقارير البورصة وحالة الجو وغيرها<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : شبكات الاتصال

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

<sup>1</sup> نبيل عرب علي، العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، العدد 184، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت 1994، ص 277 .

<sup>2</sup> حسن الشامي، وسائل الاتصال وتكنولوجيا العصر، المكتبة الثقافية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1992 ص 277.

<sup>3</sup> ميلفن ذوفلور، نظريات وسائل الإعلام، ترجمة جمال عبد الرؤوف،الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 467.

أولاً : الشبكة : هناك عدة تعريفات لها نذكر منها<sup>1</sup>

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

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

#### الأهداف التالية :

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإستفادة منها من بأقل وقت ممكن .
  - تقديم خدمات إتصال أفضل :
  - بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستفيدين .
  - بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات إتصال متعددة .
  - الإفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصالات المتاحة حالياً .
  - زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصالات والقوى العاملة فيها .
- ويلخص ساموويلسون (SamWelson) العوامل والعناصر التي تحتاجها الشبكات وتؤثر على كمية ونوعية وجودة خواصها في سبعة عناصر تبدأ بحرف M وهي :
- (Men) أي الانسان والقوى البشرية .
  - (Machine) أي أجهزة وتقنيات الإتصال .
  - (Materials) أي المواد الخام وأية مواد أخرى تحتاجها الشبكة .
  - (Money) أي الأموال المخصصة والتمويل .
  - (Message) أي الرسائل التي ستنقل عبر الشبكة .
  - (Methods) أي الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل .
  - (Mea Surement) أي أساليب الإختيار والتقييم للشبكة .
- وتحتاج شبكات الاتصال لكي تحقق أهدافها بفاعلية وتقوم بتوصيل الرسائل بين الأطراف المختلفة المشاركة فيها إلى أجهزة اتصال أو تقنيات اتصال مناسبة، من أمثلتها :
- أجهزة الهاتف .
  - أجهزة التليكس .
  - أجهزة الفاكسميلي .

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 76 .

- الأقمار الصناعية .
- البريد الإلكتروني .

### ثانياً :شبكات الإتصال

لقد قام الباحثون بتجارب على مجموعات من الأفراد شكلت شبكات إتصال لمعرفة أثر هذه الشبكات على الأداء الوظيفي والرضا عن العمل وغير ذلك من المتغيرات ذات العلاقة، وقد تبين أن شبكة الإتصال تؤثر على مايلي:<sup>1</sup>

- 1 -من يتصل بمن ولماذا ؟.
  - 2 -عدد الافراد الذين يتصل بهم الفرد .
  - 3 -درجة المشاركة في تكوين المعلومات المتدفقة في الشبكة .
  - 4 -درجة تملك الفرد للمعلومات داخل المؤسسة .
  - 5 -من يدركه الأفراد المنتسبين إلى المؤسسة كقائد في تلك المؤسسة .
  - 6 -من يدركه الآخريين كسبب أو نتيجة تتأثر بالمعلومات .
  - 7 -درجة رضا الأفراد عن أدوارهم ووظائفهم في المؤسسة
- هذه الشبكة قد تستخدم بغرض<sup>2</sup>:
- 1 -الاتصال بين العديد من البرامج التطبيقية والتي يتم تشغيلها على نظم مختلفة .
  - 2 -تقاسم الموارد .
  - 3 -توزيع الاستخدامات والتطبيقات على الحواسيب المتباعدة مكانيا .

وعليه فشبكة الاتصالات أو المعلومات هي عبارة عن شبكة من الحواسيب تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات وتبادل محتويات، ولا يمكن الحديث عن شبكات المعلومات دون الحديث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وتهدف شبكات الإتصال او المعلومات إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1 -تسهيل وصول المستفيدين إلى المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة .
- 2 -تقديم خدمات معلوماتية أفضل من الناحيتين الكمية والكيفية
- 3 -الإفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوافرة حالياً
- 4 -زيادة إنتاجية القوى العاملة في مجال المعلومات وخدماتها .
- وقد تزايد الإهتمام بشبكات المعلومات نتيجة للأسباب التالية :
- 5 -أهمية المعلومات في مجالات التنمية العلمية والتربوية والثقافية والإقتصادية للمؤسسات .

<sup>1</sup> . جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، مرجع سابق، 2000، ص 76 .

6 ضخامة الإنتاج الفكري العالمي لمصادر المعلومات في أشكالها وموضوعاتها، ولغاتها مما أدى إلى ظاهرة انفجار المعلومات او ما يعرف بثورة المعلومات .

7 تشتت المعلومات ومصادرها داخل البلاد وخارجها ن وكثرة المعوقات أمام الوصول إلى المعلومات وإسترجها .

8 تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات بشكل عام والحواسيب بشكل خاص، وتكنولوجيا الاتصالات مما أدى إلى تسهيل فكرة الشبكات وإنتشارها .

وتحتاج شبكات المعلومات إلى عدد من المتطلبات الأساسية وهي :

1 توفير مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة التقليدية، وغير التقليدية ( قواعد وبنوك المعلومات).

2 توفير الأجهزة المناسبة للشبكة HardWare من حواسيب وغيرها .

3 توفير البرمجيات المناسبة Software لمعالجة المعلومات وإسترجاعها ، ويمكن تطوير هذه البرمجيات أو لإستعانة بالبرمجيات الجاهزة .

4 توفير نظام مناسب للإتصالات تجعل الشبكة قادرة على تبادل المعلومات بين الجهات المشاركة في الشبكة.

5 توفير المتطلبات البشرية والخبرات اللازمة والمؤهلة من مبرمجين ومشتغلين وخبراء وإداريين...إلخ.

6 المستفيدون النهائيون: وهم الذين ستقدم لهم الشبكة معلوماها وخدماتها المختلفة، ويتكون مجتمع المستفيدين من شبكات المعلومات غالبا من الفئات التالية :

- العاملون في مجال التخطيط المختلفة .

- الباحثون في مختلف التخصصات والميادين المختلفة .

- المتخصصون والعاملون في الميادين المختلفة .

- المؤسسات الإقتصادية، العلمية والثقافية والتربية والحكومية وغيرها .

- المكتبات ومراكز التوثيق ومراكز المعلومات المختلفة .

### ثالث: شبكة الأنترنت

الأنترنت Internet مشتقة من (International Net Work) أو الشبكة العالمية، وحسب

آخر الإحصاءات فإن الأنترنت تقوم بتوصيل ما يقارب من عشرة ملايين كمبيوتر في أكثر من مائة دولة حول

العالم وتعود ملكية هذه الأجهزة إلى الشركات والجامعات والدوائر الحكومية وكثير من الأفراد المتحمسين

ولديهم أجهزة كمبيوتر شخصية موصولة بالشبكة بشكل دائم<sup>1</sup> .

وقد بدأت الأنترنت عام 1969 تحت إسم أربنات (Arpanet) في الولايات المتحدة وكانت تابعة

لوزارة الدفاع وصممت من أجل البحث عن كيفية بناء شبكة كمبيوترية لدعم الأبحاث العسكرية بحيث إذا

<sup>1</sup> سامية محمد جابر، نعمات احمد عثمان ، الاتصال والإعلام لتكنولوجيا المعلومات ، مرجع سابق، ص 110.

تعرض أي جزء منها لحادث من نوع (قطع أو تفجير مثلا ) فإنها تظل تعمل وبعد ذلك انضمت جامعات ومختبرات عديدة ومراكز علمية إلى الشبكة وتطورت الشبكة واستخدمت في الأغراض المدنية وأصبح عدد الحاسبات التي تنظم إليها يوميا يقدر بحوالي ألف حاسبة؛ إن مستخدم الشبكة يمكن أن يرسل الرسائل عن طريق البريد الإلكتروني E- Mail والإتصال بأي شخص في العالم باستخدام الوثائق النصية وأيضا تبادل الملفات وإرسال وإستقبال الرسائل الإخبارية العامة وكذلك إمكانية تشغيل البرامج الموجودة على حاسب آخر وأي موقع على مستوى العالم إضافة إلى الإتصال الصوتي والمرئي والبحث في نطاق واسع من المعلومات والإستمتاع بالألعاب الترفيهية والتسوق الإلكتروني والتعلم عن بعد؛ وإجراء المعاملات البنكية والمؤتمرات بالفيديو وغير ذلك من تطبيقات لا نهائية<sup>1</sup>.

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

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

National computer Poicy (NCP) أو

Nationalcomputerization plan(NCP)

ولقد سبق ظهور شبكة الأنترنت شبكة Arpanet

(Advanced Research Project Agency)

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

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

باستخدامها الآتي:

- بريد إلكتروني

- مجموعة مناقشة .

- أنباء وأخبار .

<sup>1</sup> الغريب زاهر إسماعيل، تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم الكتب، القاهرة، 2001، ص135-147 (بتصرف) .

- الحصول على ملفات وبرامج على الشبكة ، ويطلق على الانترنت الآن شبكة الشبكات .
- مصطلحات فنية متعلقة باستخدام الأنترنت<sup>1</sup> :
- Word Wide Web(WWW) ورلد وايد ويب : أي النسيج أو الوصلة التي تسمح بالتنقل داخل الشبكة للانتقال من نقطة إلى أخرى .
- Hyper Text هايبرتكست ( النص المفرط ) : أسلوب غير متتالي لقراءة وثيقة معروضة على شاشة الكمبيوتر، فبدلاً من قراءة الوثيقة بتتابع من البداية وحتى النهاية، يمكن للقارئ أن يقفز من موضوع لآخر بإختيار كلمة أو مقطع عالي الإضاءة يسمى مرسى Anchor وهذا ينشط وصلة إلى مكان آخر في نفس الوثيقة، أو إلى وثيقة مختلفة؛ والقالب الناتج عن وصلات داخل وبين الوثيقة ويسمى " الويب " .
- Cyber space سايرسبيس : الفضاء الإلكتروني المكون من نظام كمبيوتر أو شبكة الحاسبات التي يمكن للمستخدم أن يستكشفها بمحض إرادته؛ ويشير مصطلح Cyber بوجه عام إلى الالتقاء عن طريق الفضاء ويستخدم مثلاً هذا المصطلح Cyber café ليشير إلى حلقة الاجتماع التي يمكن أن تحدث لمستقبلي ومرسلي المعلومات من خلال شاشة جهاز الكمبيوتر وذلك في جلسة ودية مصاحبة لمشروب ( مثل اجتماع الأصدقاء في النادي مثلاً )، كما ان هناك مصطلح Cyber Education أي التعليم عن طريق الفضاء .
- Newsgroup مجموعة الاخبار: وفيها يتم عمل مؤتمر إلكتروني أو لوحة إعلانات مخصصة لمناقشة موضوع محدد .
- World Newsgroup مجموعات الأخبار العالمية: فئات عبارة عن أخبار مهمة، ترفيهية، اجتماعية، ودردشة وموضوعات أخرى .
- Host المضيف : الكمبيوتر الذي يمكن أن يعمل كنقطة النهاية لتحويل البيانات على الأنترنت ويمكن أن يكون كمبيوتر شخصي خاص باستعمال فردي، أو محطة عمل التي هي جزء من شبكة منطقة محلية
- local Area Networ (Lan) أو كمبيوتر دقيق، أو حاسب كبير وبإمكان جميع هذه الحاسبات أن تعمل على بروتوكولات الانترنت (لغات الاتصال المستخدمة لوصل كل هذا البعض ببعض ) .
- Electronic Mail البريد الإلكتروني: وسيلة إتصال قائمة على الكمبيوتر بإمكانها إرسال " خطاب إلكتروني " لمستلم أو أكثر، وعليه ان يجيب هليها إن أراد أو يحولها لمستخدم كمبيوتر آخر .
- Home Page صفحات العرض: صفحة تحتوي على المعلومات المراد إستعراضها للمادة التي يبحث بداخلها وعن طريقها ينتقل المستخدم من صفحة إلى أخرى للعثور على ما يريد البحث عنه .
- Web Site : أماكن على الويب تسمح بالتنقل بينها واستعراض مزارات مختلفة داخلها .

<sup>1</sup> الغريب زاهر إسماعيل، تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم ، نفس مرجع سابق، نفس صفحة

- **Internet Police**: إتجهت الشبكة حاليا إلى إيجاد هيئة أمنية مسؤولة لحمايتها من إرتكاب بعض المحضورات عن طريقها مثل سرقات البنوك وتجنب إستخدام الشبكة في الإرهاب والحد من الإستخدامات غير الأخلاقية التي تتنافى مع الآداب العامة . ويتم توظيف تقنيات الأنترنت في بناء الشبكات الخاصة بالمؤسسات (انترانت) ويشير هذا المصطلح إلى تطبيق التقنيات التي يوظفها على الأنترنت على نطاق الشبكة الخاصة بمؤسسة أي يكون لكل مؤسسة " أنترنت مصغرة خاصة بها " مكيف لتلبية إحتياجاتها .

المطلب الثالث : التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال.

أولا : مفهوم ،تعريف، وخصائص تكنولوجيا المعلومات و الإتصال

أ- مفهومها:<sup>1</sup>

إن التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال (NTIC) هي تلك التكنولوجيات التي تستفيد من الإبتكارات في ميدان العلم والتقنية، لهذا فإن صفة " الحداثة " تبقى مؤقتة، فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيات والتي تتعلق بشبكة الأنترنت، والهندسة المعلوماتية ، والعمل التعاوني عن بعد ( groupwate ) والإدارة الإلكترونية للسيرورات (workflow) ، وغيرها ، سيصبح بعد سنين قليلة عبارة عن أمور عادية . فالحداثة إذن 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 والإستخدام

فالتكنولوجيا الحديثة في ميدان الإعلام و الإتصال (NTIC) تعتبر العالم المرجعي لها هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الإطلاع عليها آليا ، فالمنظمة التقليدية القائمة وفق لمبدأ التaylorي تحولت إلى ((مؤسسة الشبكة))((entreprise-éseau)) ، ((وتحولت وثائقها ، المكتوبة إلى سيرورات رقمية وادت إلى إحداث المكاتب دون ورق بإعتماد أسلوب العمل عبر الشبكة )) ( BILL GATES (1999) .

ومن نتائج ذلك ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية ( Fe-commerce أو e-Trading ) ترتبط بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية بتدفق المعلومات ، وإبرام الصفقات الإلكترونية المتعلقة بالسلع و الخدمات ، وتمتد إلى العلاقة فيما بين المؤسسات، وفيما بين، والإدارات وطبعا المبادلات بين الافراد والمؤسسات والشبكات المعلوماتية

لقد أعطت التحولات التي أتت بها العولمة للإعلام و الإتصال بعدا أكثر إتساعا ، حيث أثبت الإعلام بتقنياته الهائلة أنه محرك التحولات في السياسة ، والاقتصاد، والفكر، والفن، والثقافة بل هو محورها ومحرضها، وعلى هذه الدلالة كان له ذاك الجبروت في تشكيل المعرفة وخلق المعايير الجديدة

<sup>1</sup> بوقلقول الهادي، بلغرة عبد اللطيف، الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال من الناحية الإستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية،الملتقى الدولي حول المعرفة، بسكرة في 12 و13 نوفمبر2005،ص2.

وفي تدمير أنظمة القيم التقليدية السابقة<sup>1</sup>.

### ب — تعريف التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال :

تظهر التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنطوقة والصور الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات سلكية ولاسلكية أرضية أو فضائية ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة<sup>2</sup>.

ويرى معالي فهمي حيضر بأن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الإتصالات<sup>3</sup>.

### ج-مميزات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال

تتميز بعدة مميزات نذكر منها :

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

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

إستطاعت التطورات المتسارعة في المواصلات والاتصالات أن تحترق جميع مجالات النشاط الاقتصادي والإجتماعي والثقافي؛ فقد إستطاعت تحقيق بسرعة الاتصال بين سكان العالم المتباعد الأطراف بشكل غير مسبق، فأصبح بإمكان البشر الإطلاع على ما يحدث خارج الحدود القومية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم يحيى، " صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء "، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة. ص317

<sup>2</sup> بومعيل سعاد، فارس بوباكور، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجحت، جامعة تلمسان، عدد 03، مارس 2004، ص205.

<sup>3</sup> معالي فهمي حيضر، نظم المعلومات- مدخل للتحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص253 .

<sup>4</sup> ضياء مجيد الموسوي، الحدائة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون 2004، ص41.

### ثانياً: الثورة الصناعية الثالثة وتعميق العولمة الاقتصادية

تمثل الثورة الصناعية الثالثة الأساس المادي للنظام الإقتصادي العالمي الجديد، وتلعب دور كبير في تغييره وتحويله، حيث ترتب على هذه الثورة والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا العديد من النتائج لعل من أهمها<sup>1</sup>:

- ثورة في الإنتاج: تمثلت في إحتلال المعرفة والمعلومات ذات الأهمية النسبية الأولى في عملية الإنتاج، كما كانت سببا في ظهور أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي حيث ظهر تقسيم العمل داخل السلعة الواحدة .
- ثورة في التسويق : لقد أصبح الصراع على الأسواق العالمية أمرا حتميا لضمان البقاء والإستمرارية، وقد ساهم هذا في ظهور التكتلات الإقتصادية والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات العالمية العملاقة، خاصة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات التي تؤثر بقوة على الإقتصاد العالمي .
- النمو الكبير والمتعاضم في التجارة الدولية والتدفقات المالية الناتجة عن الثورة التكنولوجية من ناحية وتحرير التجارة الدولية من ناحية أخرى .
- ظهور التكتلات الإقتصادية على الساحة الدولية، وتحاول دول كل تكتل أن تتعاون فيما بينها بحيث تصبح أقوى إقتصاديا في مواجهة التكتلات الأخرى<sup>2</sup>.
- وهذا ما يؤدي إلى تزايد الإتجاه نحو المزيد من الإعتماد الإقتصادي المتبادل بمشاركة الثورة التكنولوجية والنمو المتزايد للتجارة الدولية وحركات رؤوس الأموال .
- وبصفة عامة تهدف هذه التكنولوجيات الجديدة إلى:<sup>3</sup>
  - خفض تكاليف تعقيد الإنتاج وإزالة الميزة التنافسية الناجمة عن إقتصاديات الحجم .
  - جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة .
  - توفير المعلومات الدقيقة والحديثة يدعم اتخاذ القرارات .
  - تعزيز المسائلة والشفافية مما يؤدي إلى تقليل وقوع الأخطاء والتزوير .
  - تقديم خدمات أفضل للموظفين والمراجعين مما ينعكس إيجابيا على التنظيم .
  - زيادة كفاءة إستغلال المخزون .

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب، النظام الإقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 50.

<sup>2</sup> عبد القادر محمد، عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 336 .

<sup>3</sup> إبراهيم يحيى، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، مرجع سابق، ص 317 .

## خلاصة الفصل:

إن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى بإنتقال الاقتصاد من الاقتصاد الكلاسيكي إلى الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على المعلومة في حد ذاتها كمورد تنافسي تحقق من ورائه المؤسسات مكانة وبعدا استراتيجيا، فمكانة هذه الاخيرة أصبحت مرهونة بما تملكه من 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 الاهداف المسطرة وباقل التكاليف، بالإضافة إلى ان هذا المورد لا يمكن تقليده أو الحصول عليه كبقية الموارد الأخرى، وعليه يعتبر مورد إستراتيجي تسعى لإمتلاكه جميع المؤسسات التي تسعى للتفوق والنجاح.

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

تتميز تكنولوجيا المعلومات والإتصال بعدة مميزات أهمها:

- القدرة على نقل المعلومة من وسط لآخر مع إمكانية التحكم في نظام الإتصال.
- القدرة على إستخدام وسائل إتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال.
- الإنتقال من تكنولوجيا التنوع إلى تكنولوجيا 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 بتبئية قدراته.

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

### تمهيد:

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل و طرأت عليها تغيرات ساهمت في نجاحها، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع الموارد عرضة لتأثر بالتغيرات التي تطرأ على بيئة المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، لذلك تعمل من خلال وظائفها على الحفاظ عليه وتوفير الاستغلال الأمثل له ، ويمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية هي التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات وتضمن لها الاستمرار و البقاء، ففيما تتمثل هذه الإدارة و ما هي مراحل تطورها وهل لها وظائف إلكترونية.

بناء على ما سبق نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الوظائف الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية.

### المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز الإداري أصطلح على تسميته حديثا بإدارة الموارد البشرية، فما هي هذه الإدارة؟ وما هي وظائفها الأساسية؟ وما هي أهميتها ودورها داخل المنظمة؟ ...

هذه وغيرها من الأسئلة التي سوف تأتي للإجابة عليها من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

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

### أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد أعطيت لإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف والتي نوردتها على النحو التالي:

التعريف الأول: " 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".<sup>1</sup>

التعريف الثاني: " في معناه الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص03.

<sup>2</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص12.

التعريف الثالث: " هي تلك الوظيفة التي تهم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة و كيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها، بما تستحقه جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف".<sup>1</sup>

كما تعرف 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 التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".<sup>2</sup>

بالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج مجموعة المهام التالية التي يجب على إدارة الموارد البشرية القيام بها:<sup>3</sup>

- 1 - ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطلوبة لمقابلة متطلبات المنشآت؛
  - 2 - وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة؛
  - 3 - وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها؛
  - 4 - اقتراح سياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، المكافآت، الأجور، المنافع، صحة، سلامة العاملين، وبرامج التدريب وتقييم العاملين؛
  - 5 - توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف وعمل مرضٍ للعاملين؛
  - 6 - تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الموارد في التوظيف والتنافس بعيدا عن التنابس.
- كما يقع على عاتق هذه الوظيفة كذلك:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بو زهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 16.

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 04.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 18-19.

- صيانة وتدريب القوى العاملة وتنميتها لكي تستجيب للتطورات الحاصلة في نظم العمل،
- تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف على رغبات العاملين واتجاهاتهم وتلبيتها.

### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف التشغيلية، وأهداف المنظمة.

#### 1 - الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن

الأعمال وأكثرها إنتاجية ورجية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

#### 2 - أهداف التشغيلية: وتتمثل في:

③ العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم؛

③ انتهاج سياسات موضوعية تحدد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي للإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

#### 3- أهداف المنظمة: وتتمثل في:

③ 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 لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة. العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

<sup>1</sup> صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ،مرجع سابق ص12-13.

### ثالثا: الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية

هناك جملة من الأسباب أدت إلى إبراز الأهمية البالغة للعنصر البشري داخل التنظيم، وبالتالي توفير له هذا الجهاز الإداري المتخصص قصد تلبية حاجاته وتحقيق طموحاته بما يساعد على تعظيم منافع كل من الإدارة والفرد على حد سواء أهم هذه الأسباب هي:<sup>1</sup>

**1 -** التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد ؛ يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.

**2 -** ارتفاع مستويات التعليم والثقافة بين العاملين بما أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة حيث أصبحت أكثر وعيا من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

**3 -** ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من التكاليف، مما يتطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة لتغطية هذه التكاليف.

**4 -** اتساع نطاق التدخل الحكومي في مجال الأعمال والعلاقات العمالية، هذا التدخل فرض على المنظمات بمختلف أشكالها وأحجامه، توفير إدارة فعالة تعمل على تطبيق مختلف اللوائح والتشريعات المتعلقة بالأفراد.

**5 -** الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المنظمات، واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم، كفاءاتهم وكذا جنسياتهم مما حتم وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ، ص 29-31.

- 6 - زيادة دور وأهمية دور المنظمات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والتنظيمات العمالية، ومن ثم كانت ضرورة وجود جهاز يعمل على خلق التعاون بين الإدارة والعمال فعلياً.
- 7 - ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم ووعيهم وثقافتهم بحيث لم يصبح العمال يتطلعون للحصول على الأجور وكفى بل أكثر من ذلك، لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس والاجتماع لسبيل الاستجابة لهذه التطلعات.
- إن كل هذه العوامل وغيرها من التحولات أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري خاصة في وقتنا الحالي -عصر المعلومات والمعرفة - حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز، وبهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة أهمها:<sup>1</sup>
- أن العنصر البشري [على كل المستويات] هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسة في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية، وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
- أن كل المزايا النسبية التي توفر لدى المؤسسة تبقى بدون فائدة ما لم يتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع والابتكار، وهذا قصد تحويلها إلى مزايا تنافسية.
- أن العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص229.

## المطلب الثاني: المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية

نحاول في هذا المطلب التطرق إلى مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

### 1 - قبل الحرب العالمية الأولى :<sup>1</sup>

في العصور البدائية في مرحلة نظام العبودية تمت مساومة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية و قد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده مثل هذا النظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية ،فاهتماماتها مشابهة لاهتمامها بشراء أي شئى مادي آخر ،و ينحصر دور المنظمة بشراء الرقيق بالعدد و المواصفات التي تحتاجها ،وتعويض من يموت منه بجدد ،ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم ،أو منحهم أجور ،أو حوافر أو تطويرهم أو حفاظ عليهم ، أو غير ذلك من الفعاليات ،كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم حيث لا يوجد لهم حقوق تذكر آنذاك.

جاءت الصناعات المنزلية ومرحلة نظام الطوائف فبرزت فئة من الصناع أو المهنيين العبيد و أصحاب الحرف في المدن يملك كل منهم أدواته و رأسماله و يتولى إدارة العمل بنفسه ،فهذه الطائفة تعبر عن مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة ،تتكون من الأستاذ و المتدرب و الأجير و قد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة بالإجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل .

"اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير و التي تسمح بظهور وظيفة الأفراد ، فمؤسسات كانت تدار من قبل مالكيها و هو الذي يقود بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة و يق يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب و أن وظيفة الأفراد كممارسة كانت

<sup>1</sup> عبد الله ع.، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مطبعة كلية علوم اقتصادية و علوم تسيير، 2002، ص6.

موجودة و دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي ، فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة

أو مندوب رب العمل "

## 2 - ما بين الحربين العالميتين

"بدأت وظيفة إدارة الأفراد تحتل مكانتها في المؤسسات كنتيجة لحدوث العجز الكبير في الثورة العاملة، تجاوبا مع متطلبات الحرب من المواد البشرية و بسبب الشعور بالضرورة الحيوية بالوصول بالإنتاج إلى ذروته و قد تمثلت معالم تلك الحاجة في تشريح و اختيار الأفراد الجدد الذين تطلبهم الصناعة مع تلقيهم أصولها تم تدريبهم على عملياتها ، عملا بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل ،علاوة على أن نمو الحركة النقابية انبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة و خاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي «المساومة الجماعية» ، في جو العمل و علاقته ، كما أن تدخل الحكومات كطرف ثالث أملى ضرورة توفير المزيد من المعلومات و الحقائق ذات العلاقة المباشرة و الغير مباشرة لحاضر و مستقبل العمال و المؤسسة ، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية و توفير الأسس المؤمنة للاستخدام الأقصى"<sup>1</sup>

## 3 - خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي

اتسمت هذه الفترة بتعاظم دور الدولة و تنامي قوة النقابة "حيث اخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم و تدافع عن حقوقهم بعد إن قاسوا من الاستغلال و الحرمان و ظروف العمل الصعبة، فمن خلال النقابات العالمية استطاع العاملون في المنظمات حل مشاكلهم المتعلقة بالأجور و ساعات العمل و المكافآت و ظروف العمل، وأصبح لزاما على المنظمات تخصيص أقسام و أفراد تعتم بعلاقات العمال و التعامل مع النقابات و التوصل إلى عقود معا لتنظيم عمل الأفراد في المنظمات"<sup>2</sup>، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية.

<sup>1</sup> عبد الله ع.، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ص7

<sup>2</sup> نصر الله ح.، إدارة الموارد البشرية ،عمان،دار زهرة،2002،ص6.

#### 4- نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات من القرن الماضي

لقد شهدت هذه المرحلة تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، من خلال التجارب و دراسات التي أجريت في مصانع هوثورن Hawthorne Works بالولايات المتحدة الأمريكية التي قام بها التون مايو<sup>1</sup> فقد تبين ل Mayo أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية و مادية كما هو الحال بنسبة لدراسات تايلور<sup>2</sup> و إنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات الأفراد ووجهة نظرهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة<sup>3</sup> وفي تفسير الفعالية التنظيمية، "وجاءت نظرية<sup>4</sup> Maslow في تحفيز تعطي بعدا آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلا مجموعة الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة"<sup>5</sup>، كما وساهم فريديك هرزبرغ<sup>6</sup> من خلال أبحاثه حول العوامل التي تسبب الرضا، فلقد اتسمت هذه المرحلة "بإعطاء أهمية أكبر للعامل الإنساني، المنظمات غير الرسمية، السلوك الاجتماعي، الرضا عن العمل"<sup>7</sup>

<sup>1</sup> التون مايو (Elton Mayo) (26/12/1980,07/09/1949)

<sup>2</sup> فريديريك تايلور (Frederick Taylor) (20/03/1856,21/03/1915)

<sup>3</sup> سويسسي ع.، المنظمة (التغيرات، الابعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص33.

<sup>4</sup> ابراهام ماسلو (Abraham Maslow) (01/04/1908,08/06/1970)

<sup>5</sup> سويسسي ع.، مرجع سابق، ص 37

<sup>6</sup> فريديريك هرزبرغ (Frederic Irving Herzberg) (1923-2000)

<sup>7</sup> عبد الله ع.، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص8

## 5 -مرحلة [1985-1975]

"دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تحطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، و انتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية يؤهلهم و تمكنهم من تعظيم النتائج و التأكيد بشكل أكثر على المشاركة و المساهمة في اتخاذ القرارات"<sup>1</sup>.

## 6 -نماية الثمانينات إلى ما فوق

"نظرا لتحديات التي واجهت المؤسسة ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية والتي لا تعتبرهم وحدات فردية باعتبارهم موردا يجب تعبئته و تنميته و تطويره و صيانتته، حيث أصبحت تمثل هم مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحتدام المنافسة و تسارع التغير التكنولوجي و تغير التقنيات"<sup>2</sup>  
مختلف التسميات المعطاة لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختار عشوائيا، و انما في الحقيقة توحى إلى فلسفة و ممارسات سارت إلى امتداد عدة حقبات:<sup>3</sup>

- إدارة الأفراد: إشارة إلى المرحلة التي يؤكد فيها احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور و الإنتاجية
- إدارة العلاقات الصناعية: لتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين و المفاوضات الاجتماعية، الاتفاقيات و العقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف أو الفعاليات المكونة للعلاقات الصناعية
- إدارة العلاقات الإنسانية التأكيد على تحفيز العمال و الاعتناء بالمعنويات تأثرا بتجارب "الهاو ثورن"
- تسيير المستخدمين: نظرة شاملة و حديثة للوظيفة و قد أخذت أشكال و ممارسات تتسم بالحركية و التوفيقية، مثل التنبؤ بالاحتياجات الكمية و النوعية لبيد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية و الثقافية

<sup>1</sup> تيرورتع، "استراتيجية تطوير الموارد البشرية(دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2005-2006 ص13

<sup>2</sup> تيرورتع، "استراتيجية تطوير الموارد البشرية(دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)"، مرجع سابق، ص13

<sup>3</sup> عبد الله ع.، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص8-9

و الاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية اثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف ، التأهيل ،الدافع ، الحافز و المتغيرات البيئية

- إدارة الموارد البشرية: نظرية عصرية للوظيفة تعتبر الرجال والنساء موارد مهمة لا بد من تطويرها للاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد المكان التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة و البقاء في بيئته.

فالمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد (موارد بشرية) تشكل اتجاهات ومعتقدات وعادات شتى إلى انه يجب انصهار هذا كله في بوتقه لا تتصادم مع البيئة من حولها، وهؤلاء الأفراد يتفاعلون مع التجهيزات والتكنولوجيا و مع ما لديهم من خبرات و معلومات و معرفة لتكون المخرجات في أفضل صورها، و هذا ما تسعى المنظمات إلى التسابق إليه، إذ تعد الموارد البشرية ميزة تنافسية و موارد مهمة للمنظمة و التي لا بد من تسيير خاص بها، حتى يولد الأفراد قيمة للمنظمة من خلال:

- تعظيم الإنتاجية.

- تحسين الجودة.

- الإبداع.

- تحسين خدمة الزبون.

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على إنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، و على تدعيم استراتيجيات المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وبالتالي فهي مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية<sup>1</sup>"، وهذا يعنى ضرورة قبول المنظمة لوظيفية الموارد البشرية على إنها شريك استراتيجي سوءا من خلال صناعة استراتيجيات المنظمة او من خلال تنفيذ تلك الاستراتيجيات بممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية للمنظمة.

<sup>1</sup> تيرورتج، استراتيجية تطوير الموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مرجع سابق، ص 60

حذا منظور إدارة الموارد البشرية حذو مطبقها في إشارة إلى أن التنسيق النظامي لتطبيقات وسياسات الموارد البشرية القائمة على احتياجات المنظمة تسمح بتحسين إشباع الأفراد و الزبائن و الإنتاجية و نوعية العلاقات مع بيئة الخارجية (المجتمع، الشركات الاستراتيجية و سلطات التنظيمية... الخ) والقدرات على استمرارية المنظمة، وهو الحضور الأقوى لإدارة الموارد البشرية في تصور أكثر إجمالية على المدى الأطول لاستراتيجيه المنظمة و الذي يفسر التسمية "إدارة إستراتيجية للموارد البشرية"<sup>1</sup>.

يتطلب المرور إلى إدارة إستراتيجية للموارد البشرية "من المختصين في مجالها أن يتعمقوا أكثر في معرفة منظماتهم ومضمونها الداخلي (منتجات، زبائن، تكنولوجيا...) ومحيطها الخارجي (منافسون ومنظمون وفرص التنمية والتهديدات...)"<sup>2</sup>.

كما تقوم فلسفة الدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تطبيق مفهوم التمكين. بمعنى تحويل الفرد الصلاحيات الأزمة لمباشرة مسؤولياته، توفير امکانات والمساعدات اللازمة للعمل، تهيئة مكان العمل وما إلى ذلك من مستلزمات تجعل الفرد مسيطرا على العمل.

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

ساد استعمال الحرف ( e ) مع عدة مفاهيم، الى غاية انتقال العدوى لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي أصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-GRH) لتعبر عن اندماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بوظيفة إدارة الموارد البشرية .

- إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة تلك الأساليب التي تتبع المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة إلى السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة، والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup>، <sup>2</sup> مساوي ز، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث 2002، العدد 1 موقع جامعة ورقلة، ص 97-98

"تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمة المختلفة، كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة"<sup>1</sup>.

خلاصة ما تقدم يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية عرفت من حيث الوظيفية والأهداف و الأدوار تغيرات متعددة، تلازمت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الصناعة أو العلوم أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية، كل هذه التطورات ساهمت إلى حد كبير بتنامي دور هذه الإدارة، واختلاف النظرة لدورها و أهميتها و مكانتها.

**المطلب الثالث: أهم التحديات و التوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية**  
هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حاليا، خاصة مع الانفتاح العالمي والتأثيرات الناتجة على العولمة، وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية.

#### أولاً: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية حالياً

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة المورد البشري خصوصاً، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها، أهم هذه التحديات ما يلي:<sup>2</sup>

1 - زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة : بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل : التدريب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

<sup>1</sup> السلمي ع.، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، متاح على [www.happytreeflash.com](http://www.happytreeflash.com)، ص26  
<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص103-108.

2 - التغيرات في تركيب القوى العاملة : نظرا لما أتاح ته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم . فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبء جديد على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية، الأمومة... الخ)، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

3 - نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: وهذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

4 - تغير القيم والاتجاهات : تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام... الخ)، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما أصبح يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات وكذا العروق والأجناس مما يصعب من هذا التحدي أكثر. إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم .

5 - العائد والتعويض : إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش

فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز وهذا يلقي عبء آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

6 - زيادة حجم القوى العاملة : وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

7 - التشريعات واللوائح الحكومية : إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة .

### ثانيا: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - إيجاد ظروف عمل أفضل : يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب ، و برامج التنمية، وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

<sup>1</sup>حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 400-404.

2 - التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

- حل مشاكل نقص العمالة؛

- إسهامه في تطوير المنظمات نظرا للخبرة التي اكتسبوها؛

- تكون استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية،

- التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحداثيين.

3 - توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنشآت

4 - الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب : وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطرأ من تغير في السوق أو التكنولوجيا، ومتطلبات الجودة والأسعار، وعدم تجميد الأفكار والجهود.

5 - مواصلة التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.

6 - استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالتالي:<sup>1</sup>

التوظيف: تمكن قاعدة البيانات المسؤولين من الحصول على معلومات فوراً نحو العمال

الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.

التدريب والتنمية : بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب ، وكذا استغلال

الفرص والإمكانيات التي تنتجتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال كالعالم الافتراضي، التعلم

عن بعد.

الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

7 - العلاقات مع النقابات العمالية : يستبد الاتجاه السليبي تجاهها، ويصبح إيجابيا بالتعامل المشترك

لإحداث التغيير وفق المستجدات، وفض النزاعات بأفضل الطرق.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص117.

8 - التركيز على التميز: وذلك للنمو والبقاء ومواجهة المنافسة والتحديات البيئية وفق ما يلي:

- تقليل مستوى الإدارة الوسطى.
- تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتفويض السلطات؛
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تحسين المنافع والحوافز.
- توفير الاستقرار الوظيفي.
- تمثيل العاملين في مجالس الإدارة.
- تقييم أداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.
- توفير تدريب مستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

## المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

في هذا المبحث سوف نشرح بتفصيل الوظائف التي تتألف منها إدارة الموارد البشرية مع التركيز على شرح كل وظيفة مما تتكون و أهميتها.

### المطلب الأول: وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية

تعتبر عملية التدريب ذلك الجزء المتصل بباقي جوانب إدارة الموارد البشرية بطريقة ما، ومن ناحية أخرى نجد خط يفصل بين نهاية التدريب وبداية عملية التطوير لكنه يعتبر غير واضح ويمكننا وضع اختلاف جوهري وهو التأكيد

#### 1) مفهوم عملية التدريب:

ويعرف بأنه عملية إستراتيجية تأخذ شكلا متكامل وتعمل تحت إمرة إستراتيجية المنظمة وضمن إطار دور إدارة الموارد البشرية فيها، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من اجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد و تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة حاضرا و مستقبلا لرفع كفاءتها الإنتاجية لتحقيق الرضا لدى الزبائن<sup>1</sup>

#### 2) أهداف عملية التدريب:

يمكننا التمييز بين اتجاهين لأهداف التدريب هما:

أ - بالنسبة للأفراد:

-تعليم الموارد البشرية كيفية تنمية جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل اكبر مستقبلا.

-إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية متنوعة تمكن أداء أعمال جديدة في المستقبل.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر، الطبعة 2009، ص2، ص437.

-تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة المحيطة.

ب- بالنسبة للمنظمة:

-رفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية

-تقديم منتج عالي الجودة<sup>1</sup>.

3) أساليب التدريب:

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التدريبية ويمكننا التفريق بين

أساليب أساسية وهي: التدريب التقليدي والتدريب العملي و تدريب فرق العمل.

أ-التدريب التقليدي: يهدف هذا النوع إلى تزويد المشاركين بالجوانب المعرفية المختلفة لموضوع

التدريب ويتضمن التدريب التقليدي عدة وسائل.

ب-التدريب العملي/يستخدم هذا النوع من التدريب لتنمية مهارات وظيفة معينة ويمكننا استخدام

عدة وسائل في هذا المجال

ج-فرع العمل:يعمل هذا الأسلوب على تنمية القدرات الجماعية للمشاركين بدلا من تنمية القدرة

الفردية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني:الأجور و الرواتب

تعريف التعويضات: هي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير رغبتهم في انجاز الأعمال و المهام

المختلفة وتتضمن عناصر عديدة كالأجر والحوافز وإعداد الأجور والرواتب جزء من نظام التعويضات الإجمالية

التي يستلمها العمال

ومنه يمكننا تقسيم التعويضات إلى 3 أجزاء:<sup>3</sup>

1/ الراتب أو الأجر

<sup>1</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الثانية، 2002،ص118

<sup>2</sup> عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003،ص321-317

<sup>3</sup> العلمي بن عطا الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، 2011/2012،ص62.

## 2/ الحوافز المدفوعة

### 3/ الفوائد والخدمات

ويمكننا تقسيم التعويضات إلى تعويضات مالية و أخرى غير مالية:

بمب حيث تتضمن التعويضات المالية جزء مباشر وأخر غير مباشر

أ) التعويضات المباشرة: يعرف بأنه تلك المبلغ المالي سواء كان(راتب،اجر،مكافأة،اجر إضافي)يحصل عليه الفرد من المنظمة لقاء المساهمات المتنوعة التي يقدمها تتمثل في سلوكه وجهده وسلوكه في أداء عمله، ووقته، وما يمتلكه من مهارات ومؤهلات عملية تمكنه من الأداء الجيد. ويفهم من ذلك بان القاعدة التي يقوم عليها التعويض المباشر هي ربط الحصول عليه بأداء وسلوك جديد مرغوب فيهما من اجل المساهمة المباشرة في تحقيق أهداف المنظمة. من هنا يمكننا القول بان استحقاق التعويض يحدد على أساس الأداء والسلوك المطلوبين في أداء العمل أو الوظيفة المكلف بها الفرد في المنظمة واللدان يجب أن يتصفا بما يلي:

- الوقت: ليكون الأداء والسلوك الفردي وفق ما هو مطلوب يجب أن يلتزم بمواعيد العمل الرسمية، وتقليل معدل الغياب والتأخير بدون مبرر عن العمل إلى أدنى حد ممكن.
- الكفاءة: أي أن الفرد يحقق المعايير المطلوبة كحد أدنى
- التعاون: يجب على الفرد إتقان مهارة التعامل ضمن الفرق الذي أساس نجاحه هو التعاون مع الآخرين في إنجاز العمل المطلوب.
- السلوك الحسن: يعتبر السلوك الحسن للفرد في مكان العمل، مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه شيئا أساسيا ومكملا للأداء الفعال.<sup>1</sup>

ب) التعويضات غير المباشرة: هي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية، تقدمها المنظمة لجميع العمال لديها كمنح منها، دون استثناء وبعض النظر عن مستوى العامل في الأداء والفعالية في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها. وسميت التعويضات بغير المباشرة لان

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص504

منحها غير مرتبط بجهد العامل وتأخذ هذه التعويضات شكلين: الأول طوعي اختياري والغاية منه خلق شعور لدى العامل بالانتماء للمنظمة، والثاني إلزامي وهو ما تفرضه قوانين العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وظيفة التخطيط

أ) مفهوم تخطيط الموارد البشرية: هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد والنوع المناسب في الوقت والمكان المناسبين.

- هو عملية ضمان توافر العملة المطلوبة في المستقبل من خلال تقدير حجم الطلب المستقبلي على العملة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة.

فالتخطيط وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، وترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية أساسا و بشكل متكامل مع هذه الوظائف.<sup>2</sup>

ولكي نحقق تميزا في تخطيط الموارد البشرية فانه يتوجب توفير نوعين من البيانات:

بيانات تنظيمية:

تشمل الهيكل التنظيمي المبدئي للمؤسسة و التغيرات المنتظرة إدخالها عليه، وكذلك التغيرات المستقبلية لكل من أساليب العمل وأنواع الوظائف واعدادها، وكذلك القوانين وتشريعات العمل، وأيضا التغيرات المتوقعة والمؤثرة على البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، التغيرات في معدات وأجهزة العمل، حجم الإنتاج... وغيرها. بيانات عن المخزون من الموارد البشرية:

وتشمل بيانات شخصية -التعليم والتدريب- الخبرة الماضية-خرائط الاحلال...

إن أهمية تخطيط الموارد البشرية تظهر من كونه الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء في المؤسسات الجديدة أو القديمة أو المؤسسات التي تسعى إلى إعادة التنظيم أو التوسع فانه يقوم على مجموعة من المقومات منها:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 521

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مرجع سابق، ص 152.

- تحديد أهداف وخطط المؤسسة بشكل واضح.

- التنبؤ بالقوى العاملة وإعداد طرق لتنفيذ برامج العمال بشكل يمكن مراجعته وتعديله إذا لزم الأمر<sup>1</sup>.

(ب) مراحل تخطيط الموارد البشرية: وفيما يلي عرض بمراحل إعداد خطة الموارد البشرية<sup>2</sup>:

### 1- دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة (العرض):

من خلال إعداد سجلات شاملة أو قوائم تفصيلية لكل وظيفة في كافة الإدارات وتتضمن هذه القوائم عادة

بعض المعلومات الأساسية مثل:

- بيانات شخصية

- الحالة التعليمية والمسار الوظيفي لشاغلي الوظائف

- ونوع الوظيفة واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى

وهنا تجدر الإشارة إلى أهم المشكلات التي تؤثر على قوة العمل الحالية، وهي:

- الغياب: فشل الفرد في الحضور للعمل رغم انه مدرج في جداول العمل.

- دوران العمل: يشير إلى حركة قوة دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها.

### 2- التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب):

إن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المؤسسة في

المستقبل، ولأن وجود الموارد البشرية ليس هدفها بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك طرق

عملية تستعمل في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات في الموارد البشرية.

### 3- التوفيق بين ظروف الطلب والعرض:

إن المقارنة قد تسفر عن عجز في الموارد البشرية، فينبغي اتخاذ التدابير لتوفيرها عند الحاجة لها، وقد

تسفر عن فائض في بعض نوعيات الموارد البشرية ينبغي هنا التخطيط لإجراء ملائمة الطلب للعرض .

<sup>1</sup> عمر سالمي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 101

<sup>2</sup> العلي بن عطا الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، مرجع سابق، ص 30.

إذن تخطيط الموارد البشرية تنشأ عنه الحاجة إلى إعداد خطط أخرى تتمثل في:

- خطة تعيين والاختيار

- خطة الفائض

- خطة التدريب والتنمية

- خطة الإنتاج وغيرها من الخطط التي تساهم في دفع عجلة التطور والتقدم داخل المؤسسة.

### المطلب الرابع: التوظيف

عملية التوظيف **recrutement** هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن

من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه.

وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي: الاستقطاب والاختيار و التعيين

الاستقطاب:

هو مجموعة نشاطات منظمة خاصة بالبحث وجذب مرشحين لملئ المناصب الشاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة على شرط أن تكون في الوقت المناسب.

ويقصد كذلك بالاستقطاب تلك الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على عدد الأفراد المتقدمين

لمناصب الشغل ونوعية هؤلاء الأفراد واحتمال قبولهم لشغل الوظائف<sup>1</sup>.

مصادر الاستقطاب:

يمكننا التمييز بين نوعين من مصادر الاستقطاب الأولى داخلية والثانية خارجية، نشرحها كالتالي:

1) مصادر داخلية: يقصد بها الموارد البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع

استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها و تكون هذه المصادر عن طريق أسلوب النقل

أو الترقية:

- النقل: يعتمد النقل على تغيير الموقع الوظيفي، من مكان آخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية.

<sup>1</sup> عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية مرجع سابق، ص286.

- الترقية: يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري اقل إذ مستوى إداري أعلى.
- 2) مصادر خارجية: تتمثل في المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل تلجأ المنظمة إلى هذه المصادر لعجز المصادر الداخلية عن تلبية احتياجاتها ولعل أهم هذه المصادر هي
  - الطلبات الشخصية: هي سعي الراغبون في العمل للتوجه إلى المنظمة إلى المنظمة بطلبات وترك بيانهم لدى وحدة الموارد البشرية وترقب مراسلة لهم عندما يتم اختيارهم
  - الإعلان: تقوم المنظمة بإعلان عن مناصب الشاغرة ، في وسائل الإعلام وتوضح المطلوب من الفرد الذي يتقدم للوظيفة، مع كافة البيانات الأزيمة<sup>1</sup>.

#### الاختيار:

وهو الركن الثاني من أركان عملية التوظيف اذ يشكل الجسر الواصل بين الفرد خارج المنظمة وبيئة المنظمة.

وهو الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي اليها ويحقق مساره الوظيفي فيها كما انها المرحلة التي تحدد فيها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل وظائف شاغرة لديها.

ونستطيع أن نحصر مراحل عملية الاختيار في النقاط التالية:

- تحديد المنظمة احتياجاتها المستقبلية في إطار.
- الفحص الدقيق للملفات المرشحين.
- الجانب العملي للعملية وهو وضع إعلان.
- استقبال المرشحين.
- انتقاء الأفضل بين المترشحين

<sup>1</sup> عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، مرجع سابق، ص305.

التعيين:

هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف و التي تبدأ بالاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين الذي يتضمن اربعة نقاط هي: اصدار قرار التعيين ثم التهيئة المبدئية للفرد يليه التقييم اثناء فترة التجربة واخيرا التمكين بعد ثبات صلاحية الموظف<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: تقييم الأداء

1) مفهوم تقييم الأداء: هو المؤشر الموضوعي الذي تحتكم اليه ادارة الموارد البشرية في معرفة مدى فعالية وكفاءة الانشطة، التي تؤديها داخل المنظمة من تخطيط، وتوظيف، وتدريب وغيرها من الأنشطة وذلك من خلال قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة ومقارنته بالأداء المحدد من قبل ادارة الموارد البشرية لتحقيق هدف مسطر من قبل المنظمة.

2) اهداف تقييم الأداء: تقع اهداف تقييم الأداء على ثلاثة مستويات هي:

أ - على مستوى المنظمة:

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العمال.
- وضع معدلات أداء معيارية تمكن المنظمة من الاحتفاظ بالقوى العاملة الماهرة.

ب - على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق لتطوير سلوك الموظفين<sup>2</sup>.

ت - على مستوى الرؤساء:

- مهمة الرؤساء ليست هينة اذ يقومون بعملية تقييم الأداء، اذا كان جيد أو وسط أو ضعيف وخاصة عندما يكون ذلك بناء عن طلب من الادارة العليا.

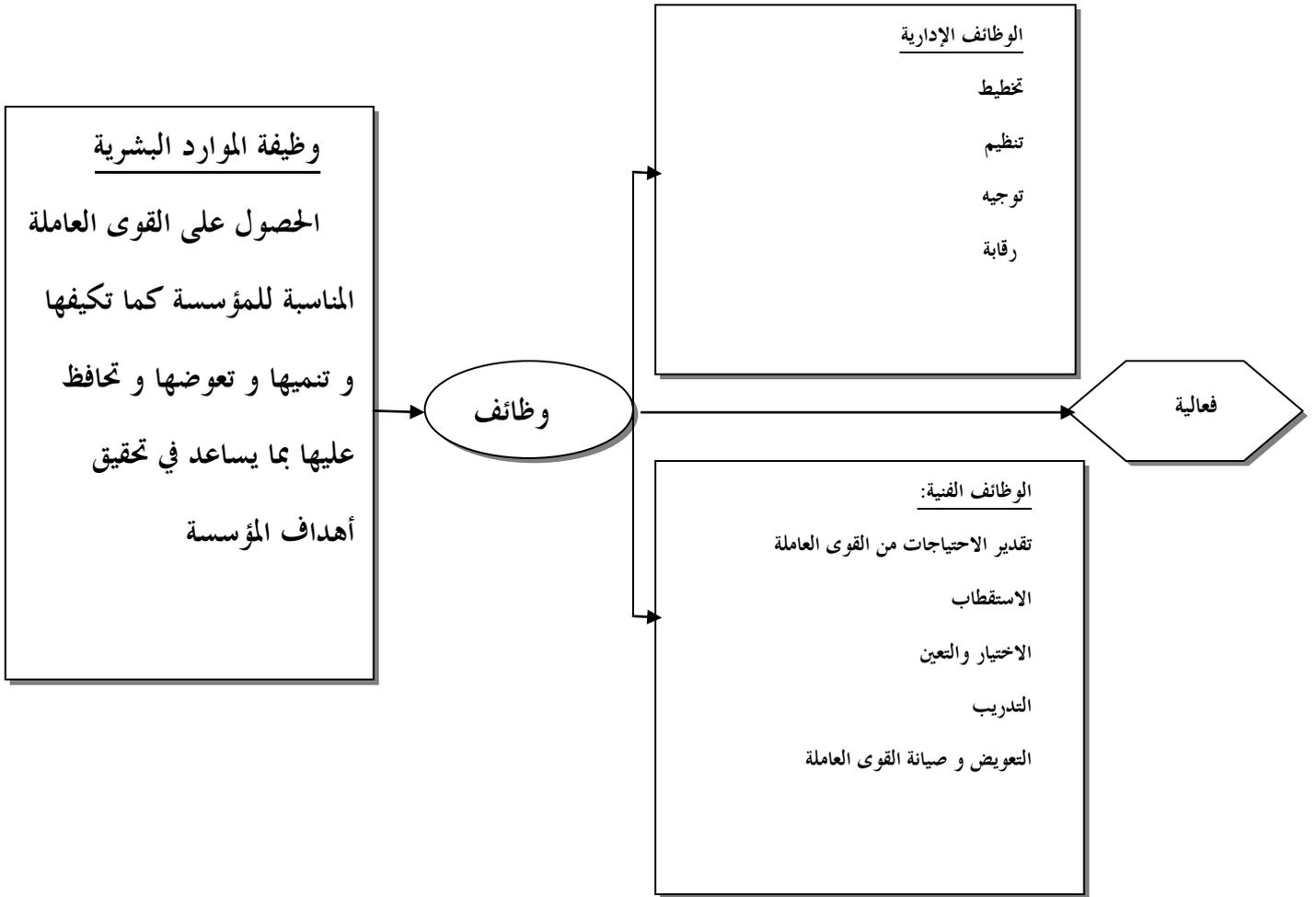
<sup>1</sup>، <sup>2</sup> العلي بن عطا الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، مرجع سابق، ص36-37.

3) طرق تقييم الموارد البشرية: رغم تعدد الأساليب الا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

أ - الطريقة التقليدية: هو الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء عن أداء المرؤوسين وتقوم هذه الطريقة على مقارنة انجاز العامل من انجاز الآخرين، أو مع معدل الانجاز العام.

ب - الطريقة الحديثة: هناك العديد من الأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل.

### الشكل رقم ( 08 ) وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر ،

غير منشورة، 2008 ص 25.

<sup>1</sup> العلمي بن عطا الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، مرجع سابق، ص37.

### المبحث الثالث: الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية.

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

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

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

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

- نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، و يستوعب تقنياته المتجددة، و يطبق آلياته الفعالة.
- ممارسة إدارية جديدة تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة و المعلومات و عصر العولمة و الإنترنت و الاتصالات.
- بناء فكري جديد يخالف البناء الفكري للإدارة التقليدية الذي ساد في عصر الثورة الصناعية و الذي يشمل أفكار و توجهات إدارية تتعامل مع الفرص و التوجهات التي تنشأ عن حركة المتغيرات التقنية و العلمية و ما ينبعث عنها من نظم و مؤسسات و علاقات عمل جديدة على المستويات العالمية و الإقليمية و المحلية.

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 323.

– إطار إداري متكامل يشمل عناصر المنظمات الهيكلية و المادية و البشرية و المعنوية، و يتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية.

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بمجموعة من السمات الأساسية التي تميزها عن نموذج الإدارة التقليدية، و تعكس هذه السمات الخصائص النابعة من ارتباط الإدارة الإلكترونية بتقنيات المعلومات و الاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائت الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.<sup>1</sup>

حيث يعرف مجال التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه مجموع سياسات تسيير الموارد البشرية و التي تستخدم التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال و خاصة تكنولوجيات الإنترنت الداخلية العمومية و ذلك من أجل وضع تطبيقات ديناميكية و الاستفادة منها، و يعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH) بأنه عملية اللجوء إلى التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية لموظفيها: التوظيف، التسيير الاجتماعي، الأجور، تسيير المهارات و العقائد...

وبالتالي فإنه يقصد بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية عملية لجوء المؤسسات إلى التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في تسييرها لمواردها البشرية معتمدة أساسا على:

- المشاركة في تبادل معلومات الموارد البشرية و معالجتها من خلال إمكانية الحصول عليها مباشرة من طرف كل من الموظف و المسير.
- القيام بوضع هيكل تنظيمي جديد للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية.
- و يمكن تلخيص مجالات استعمال أنظمة الحاسوب في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### أولاً: السجلات و الإدارة.

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

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 327.

### ثانيا: إدارة المرتبات.

و من فوائد استخدام أنظمة الحاسوب في هذا المجال:<sup>1</sup>

- ازدياد الدقة و السرعة في إعداد مكافآت و مستحقات العاملين و صرفها في الوقت المناسب.
- إمكانية مقارنة ما تدفعه المؤسسة من رواتب للإدارات المختلفة في كافة وحداتها أو فروعها.
- المساعدة في اتخاذ القرارات السريعة فيما يتعلق بالعلاوات و الامتيازات المقترح منحها للعاملين.
- تيسير إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة لرواتب الموظفين و اكتشاف الأخطاء، إن وجدت، في أقصر وقت و العمل على تصحيحها.

### ثالثا: الاختيار و التعيين.

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

- تخزين المعلومات عن كافة المرشحين للوظائف المختلفة، و استعادة هذه المعلومات عند الحاجة بأسرع وقت ممكن.
- إجراء المقارنة بين مؤهلات المرشحين لاختيار المرشح المناسب، الذي يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات و تخفيض التكاليف المكتبية.

### رابعا: برامج إعداد المهارات.

يساعد استخدام الحاسوب أنظمة إعداد المهارات في عملية تحديد أهدافها و توفير الوسائل اللازمة لتحقيقها، و الذي تكون نتيجته توزيع العاملين في الوظائف المناسبة لهم، كل حسب تخصصه و مهاراته المكتبية.

إلا أن استخدام الحاسوب لا يقتصر على المجالات السابقة الذكر فقط و إنما يمكن استخدامه في مجالات أخرى في إدارة الموارد البشرية مثل نظام التقاعد، تقييم أداء العاملين و تطوير و تدريب القوى العاملة...<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 329، 331

### المطلب الثاني: التوظيف الإلكتروني (e-recrutement).

إن إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال 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 انتشارا في المؤسسة حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.<sup>1</sup> و سنحاول توضيح مفهوم التوظيف الإلكتروني من خلال التعرف على بعض فوائده:<sup>2</sup>

#### أولا: تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير و المترشح.

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

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 334.

<sup>2</sup>Olivier 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 للمترشح الانتقال بسهولة و في كل المواقع الجغرافية عبر محركات البحث داخل شبكة الإنترنت و بالتالي إمكانية الحصول عليها من طرف مسيري الموارد البشرية خلال عملية بحثهم عن مترشحين يناسبون المناصب الشاغرة الموجودة لديهم، على عكس الإعلانات التقليدية التي تنشر في الجرائد مثلا و التي يطلع عليها سوى قرائها، كما يمكن التوظيف الإلكتروني من التغلب على عقبات إلتقاء العرض و الطلب للأيدي العاملة الناجم عن الحواجز الجغرافية من خلال السماح للمترشحين عبر جميع أنحاء العالم من تقديم سيرتهم الذاتية و التقدم بطلب منصب شغل.

### ثالثا: ظهور سوق داخلية للتوظيف.

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

### رابعا: 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 استدعاء المترشحين للحضور بمقر المؤسسة، و بالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم و الاختيار النهائية.

### خامسا: إنشاء قاعدة بيانات للمترشحين.

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

يستخدم التوظيف الإلكتروني مجموعة من الأدوات لاستقطاب الأيدي العاملة قد تكون تابعة للمؤسسة إذا سمحت إمكانياتها المادية بذلك أو عبارة عن حلول خارجية تلجأ إليها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: مواقع توظيف (Job Boards) غير تابعة للمؤسسة.

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

#### 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 اتجاه المترشحين و الذين يمكن أن يكونوا كذلك زبائن لها في المستقبل، و في هذه الحالة تكون العلاقة بين المترشح و المؤسسة مشخصة و تفاعلية، كما أن موقع التوظيف عبر شبكة الإنترنت يسمح للمترشح بأن يكون له ملف وحيده حتى و لو تقدم بطلب عمل في عدة وحدات من نفس الشركة و في مناصب مختلفة.

لقد سمح التوظيف الإلكتروني لمديرية الموارد البشرية من التخفيض من الوقت الذي كان يقضيه موظفوها في فرز و معالجة و تصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الإلكتروني و التي

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 336.

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.<sup>1</sup>

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

#### أولاً: بالنسبة للمترشح.

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

#### ثانياً: بالنسبة للمسير.

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

<sup>1</sup>Olivier LAGREE, Laurent MAGNE:Op.Cit, pp 82, 83.

- الحرية في اقتراح مناصب الشغل، السيرات الذاتية التي تناسب منصب الشغل و التغيير في شروط الاختيار.
  - توفر له أدوات التحليل و الاختيار.
  - إمكانية الحصول على عروض من طرف المترشحين دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة.
- ثالثا: بالنسبة لمديرية الموارد البشرية.

- انتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب و تصنيف السيرة الذاتية للمترشحين.
  - تقديم النصائح للمسير فيما يتعلق باحتياجاته و ترجمتها في شكل مهارات و تزويده بوجهات نظر في المدى البعيد.
  - إدارة الأدوات و الأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في عملية التوظيف.
- انتهاء دور الأمانة (Secrétariat) الذي كانت تؤديه في مجال التوظيف.

### المطلب الثالث: التكوين الإلكتروني (e-formation).

إن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في تسيير الموارد البشرية أدى إلى توفير فرص تكوينية و تدريبية جديدة تلخصت في عملية التكوين الإلكتروني (e-formation) أو (e-learning). و لقد تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني، حيث تعرفه شركة Cisco Systems على أنه عملية التكوين باستخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث و نشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية و مجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير و تنمية المحتويات، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين و التعلم و يتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية.<sup>1</sup>

و يعرف Elliot MASIE التكوين الإلكتروني على أنه عملية استخدام تكنولوجيات الشبكات لاختيار، نشر و إدارة العملية التكوينية.<sup>2</sup>

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

<sup>1,2</sup> Séverine GOTTRAND, Vanessa QUEANT, Le e-learning comme innovation en Ressources Humaines, université de Lille1, 2003, p 7,8.

أو الإنترنت، بالإضافة إل إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد، قاعات المحادثة... و استعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التعليم عن بعد سواء أكانت تفاعلية أم لا: الأقراص المضغوطة (Cd-rom)، أشرطة الفيديو و التعليم المعتمد على جهاز الكمبيوتر (L'enseignement assisté par ordinateur)، ففي مجتمع العولمة و في ظل المنافسة الشديدة أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين و تدريب موظفيها بسرعة و بتكاليف أقل نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم و مهاراتهم و ضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات، وبالتالي فقد سمحت التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال من تجديد و تحديث طرق التدريب داخل المؤسسات، و أصبح التكوين و التدريب عملية مستمرة بالنسبة للموظف.<sup>1</sup>

يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعليم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف و تنمية المهارات المشترك لكل أنظمة التعليم، و من جهة أخرى الخدمات و الفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال، و تأتي هذه الطرق سواء مكان طرق التدريب التقليدية أو بغرض تدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر و مشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية<sup>2</sup>، 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 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 لمتابعة أعمال الموظفين عن طريق المراسلة الغير مباشرة باستخدام تكنولوجيات البريد الإلكتروني، فالتكوين الإلكتروني من خلال استخدامه لتكنولوجيات الصوت و

<sup>1</sup>Charlotte FILLOL, Le e-learning dans la stratégie de formation des entreprises, Cahier de recherche du CREPA n°85, p 7, 8.

<sup>2</sup>Assaad EL AKREMI, et des autres, L'acceptation de la formation électronique par les salariés, importance de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçues, p1

الصورة يعتبر أكثر تفاعلية و يسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى إجراء تطبيقات متعددة تعتمد على التقييم الذاتي و التبادل السريع للمعلومات كالعامل الجماعي مثلا.

و يمكن تلخيص فوائد التكوين الإلكتروني بالآتي:<sup>1</sup>

- 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 المعلوماتية و زيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، و كما يسمح لهم بالتعرف أكثر بعضهم ببعض.

و بالتالي فإن للتكوين الإلكتروني مزايا عديدة نذكر منها:<sup>2</sup>

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 نقل المتكولين و إيوائهم.
- الاستغلال الفعال للتطبيقات عن طريق استخدامها المشتركة ما بين عدد كبير من المتدربين.
- التسيير الأمثل للزمن من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالوقت الذي يقضيه الموظف في العملية التكوينية.

<sup>1</sup>Patrice ROUSSEL, Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management, Note du LIRHE n°354, p 4-10.

<sup>2</sup>Séverine GOTTRAND, Vanessa QUEANT, Op.cit, p 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 لمسيريها من التأكد من محتوى العملية التكوينية و الرسالة المراد إيصالها أو الهدف منها، وأن يكون هذا الأخير متماثل عبر جميع أنحاء العال

## 3. تحسين صورة المؤسسة:

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

## 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 المحادثة.

— يسمح بالتوفيق ما بين العملية التكوينية و النشاط المهني في نفس الوقت.

### ثالثا: بالنسبة للمكونين

تتمثل مزايا التكوين الإلكتروني بالنسبة للمدرب فيما يلي:

- إمكانية إثراء المحتوى التكويني بطريقة ديناميكية.
  - سهولة عملية التقييم عن طريق استخدام اختبارات الأسئلة المتعددة الخيارات (QCM) التفاعلية.
  - إمكانية إجراء عمليات تقييمية مستمرة.
  - تحديث المحتوى البيداغوجي للعملية التقييمية بسهولة.
- إلى جانب كل هذه المزايا توجد مجموعة من العيوب التي تعيق عمل و فعالية التكوين الإلكتروني نذكر منها:<sup>1</sup>

### أولا: مشكلات البنية الفنية الأساسية للتدريب باستخدام الشبكات

إلى جانب الجهود التي يبذلها المصممون و المطورون لتقديم البرامج التدريبية الفعالة التي تفي باحتياجات المتدربين، و تساعد على رفع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية في المنشأة، يجب عليهم استيعاب و فهم طبيعة و متطلبات الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر و الشبكات و إمكانياتها و مميزات البرامج التطبيقية المستخدمة للوصول إليها.

### ثانيا: الحاجة إلى فهم و استيعاب الطرق الجديدة للتعلم

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 ...

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

### ثالثا: الحاجة إلى فريق متعدد المهارات

فبرامج التدريب باستخدام الشبكات تتطلب توافر فريق عمل تختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التدريب التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق 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 يؤدي إلى وجود ثغرة قد تقضي على المشروع التدريبي بأكمله، و يضيع على المتدربين فرص الاستفادة من الجهود التي يبذلها فريق العمل في هذه البرامج المتطورة.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما توصلنا إليه في هذا الفصل نجد أن إدارة الموارد البشرية تقوم بالعديد من الوظائف (توظيف، تقييم أداء، تدريب، تعيين، توظيف، تكوين، أجور و تعويضات)، تهدف إلى الوصول من خلالها إلى تحديد احتياجات المنظمة من اليد العاملة، والعمل على تأهيلها و تطويرها وبهذا لجأت إلى تطوير بعض الوظائف لتصبح وظائف الكترونية بإدراج تكنولوجيا المعلومات و الاتصال فيها، فتسعى من خلالها إلى اقتصاد الوقت و الجهد في هاته العملية للوصول إلى أداء متميز، فالعنصر البشري هو العنصر أو الجزء الأساسي في رفع المر دودتي وتحقيق الكفاءة والفعالية.

## تمهيد:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل، هدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها هدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني. تدعيما لما تم عرضه في الفصلين السابقين، سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم "اتصالات الجزائر"

المبحث الثاني: المديرية العملياتية للاتصالات بتسمييلت

المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الأم "اتصالات الجزائر"

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها وهيكلتها التنظيمي.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>.

#### أولاً: تاريخ اتصالات الجزائر.

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في 2003م، والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة، <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>، تاريخ الاطلاع: 2016/03/11

### ثانيا- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أو كلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003م .

01 جانفي 2003م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطارها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة<sup>1</sup>.

### ثالثا- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت ملتها بـ(99) عام، وبرأس مال عمومي قدر بـ: 50.000.000.000 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100%، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م تحت رقم 02B 0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، الحمديّة 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "مسعود شتيح" الرئيس المدير العام، من جهة وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام السيد "محمد تشولاق" من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا<sup>2</sup>، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة، <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>، تاريخ الاطلاع:

2016/03/11

<sup>2</sup> جريدة اتصالات الجزائر، العدد 1، سبتمبر 2003.

لزبائن القطاعين المنزلي والأعمال، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 3/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01م، وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات:

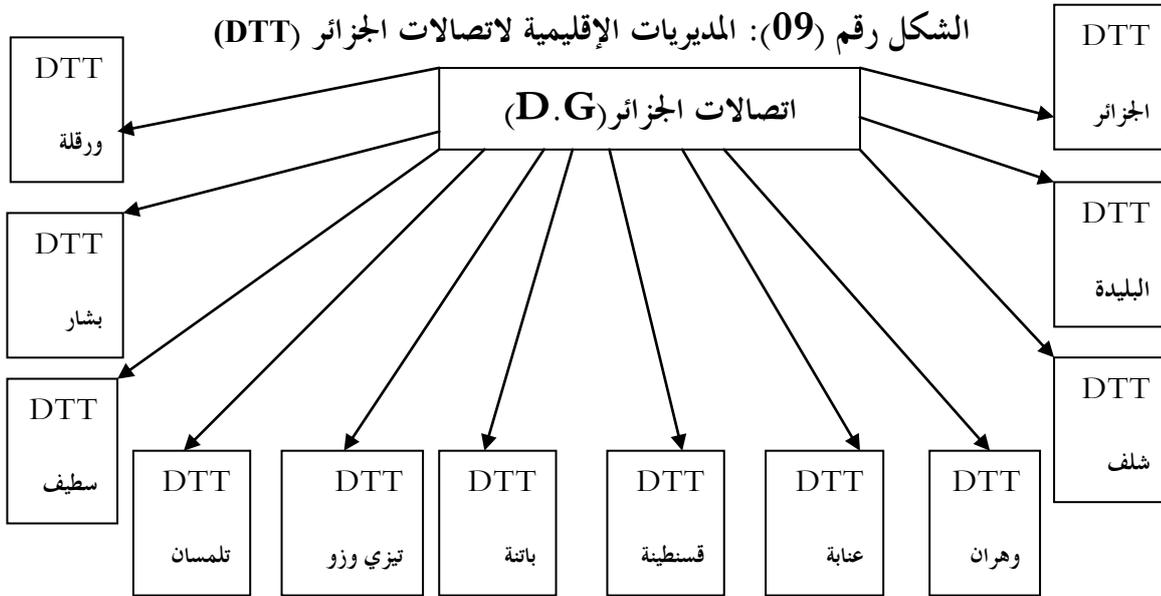
**- المردودية - الفعالية - جودة الخدمات**

رغباتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تعمل تحت وصايتها 12 مديريات إقليمية، وهي:

الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان.

وهذا ما يلخصه الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطلبة بالرجوع استنادا الى معطيات الموقع الالكتروني لاتصالات الجزائر

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية.

وستتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي<sup>1</sup>:

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

- الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

**2- مدير المشروع (IDT):** ويقوم بالمهام التالية:

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

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

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

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني للمؤسسة، <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>. تاريخ الاطلاع: 2016/03/11

- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

#### 4- المفتشية المركزية: ومن مهامها مايلي:

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.

- تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.

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

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية لشركة.

- تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود،

التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.

وتتكون من أربع مديرين، هم على التوالي: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية

الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.

#### 6 -مديرية تجهيزات الربط: وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة

بالاتصال، جهاز الحاسوب... إلخ .

#### 7 -مديرية التراسل: مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزبائن.

#### 8 -مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات: وهي مكلفة بـ:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.

- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.

- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

#### 9- مديرية مشروع موارد الحاسوب: وهي مكلفة بـ:

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

- متابعة مخططات الاستثمارات.

- تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

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

**11- مديرية الموارد البشرية:** وهي مكلفة بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.

- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.

**12- مديرية الإدارة العامة والإمدادات:** وتقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.

- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية.

- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.

- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

**13- مديرية المالية والمحاسبة:** وهي مكلفة بـ:

- تقديم المساعدة للهيكل العملية وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.

- تسيير الميزانية والجباية، وإعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

**14- الثلاث الخطوط المباشرة:** وهي على التوالي:

-خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis.

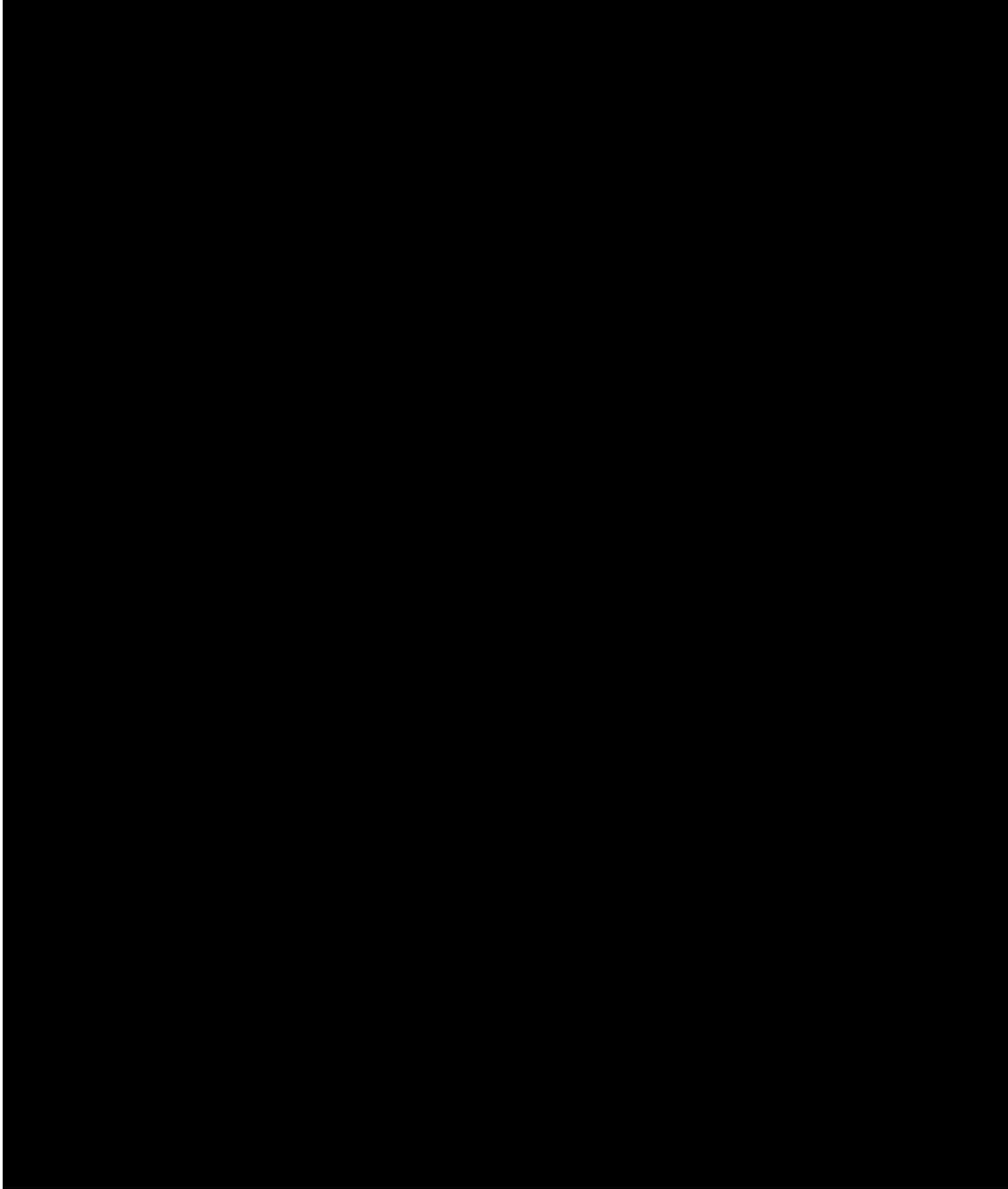
-خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي: وهو الخط المباشر للجزائر اتصالات مع المحطة الفضائية.

-خط جواب (DJAWEB): وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel)، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

ويلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم (10): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



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

المصدر: <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> تاريخ الاطلاع: 2016/03/23.

### المطلب الثالث: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

#### أولاً- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المنتج الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لربائنها كما يلي<sup>1</sup>:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... إلخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
  - العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
  - زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
  - تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
  - إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
  - محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA)، وفاء للربائن، وذلك عن طريق ما يلي:
- \* كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به، عنوانه،... إلخ.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة، <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>، تاريخ الاطلاع:

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

\* السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

ثانيا- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- 1 - الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- 2 - الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- 3 - تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- 4 - المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- 5 - تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
- 6 - التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة،... إلخ .
- 7 - العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني للمؤسسة، <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>، تاريخ الاطلاع:

## المبحث الثاني: المديرية العملياتية للاتصالات بتسمسيلات

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم المديرية العملياتية للاتصالات بتسمسيلات، فيما يخص نشأتها وهيكلها التنظيمي، وكذا منتجاتها وأهدافها.

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بتسمسيلات

بهدف السير الحسن في المؤسسة لمختلف المصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها. مما يسمح بترقية خدماتها، من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام للمديرية العملياتية للاتصالات.

#### أولاً- نشأة المديرية:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بتسمسيلات، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

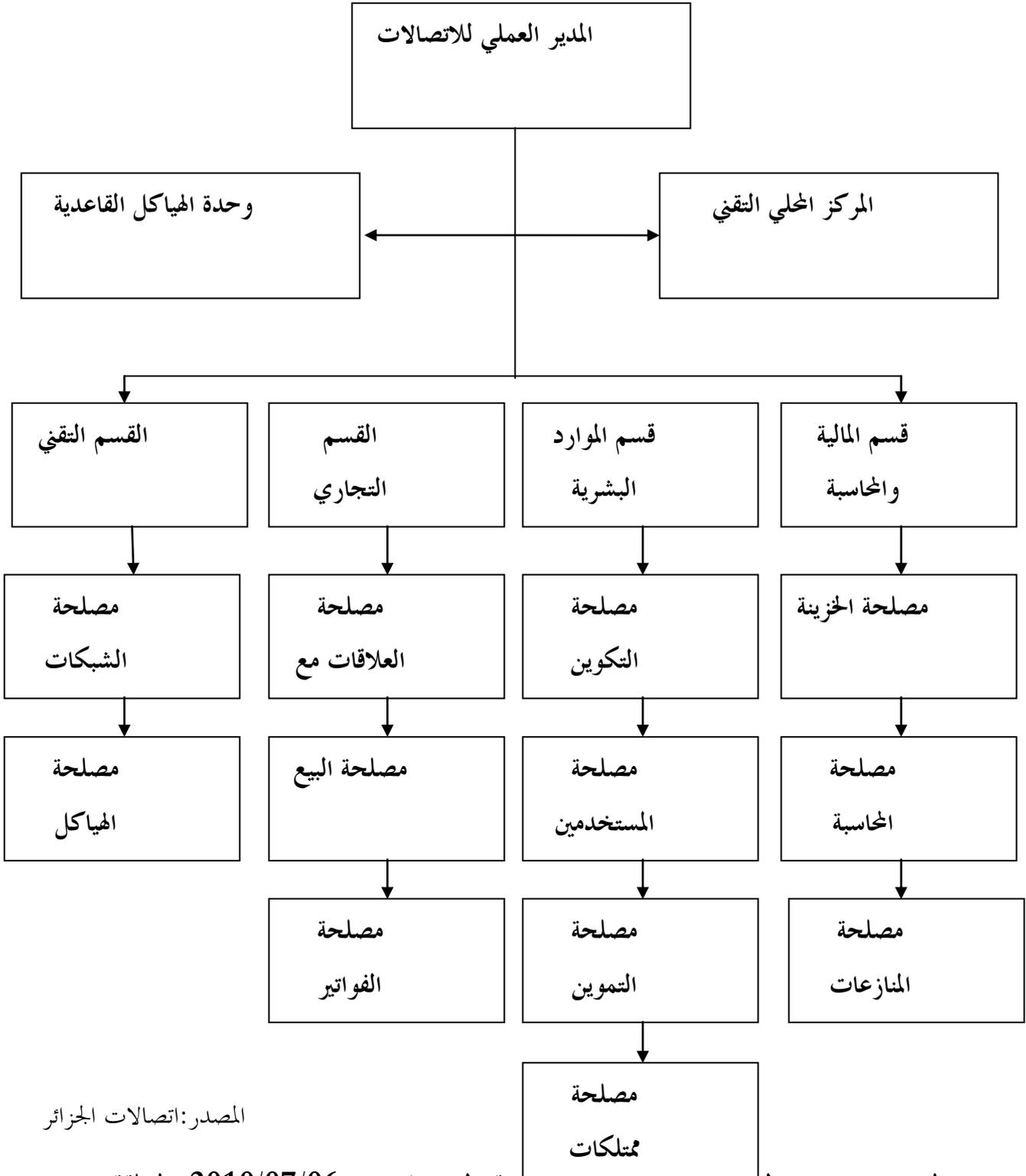
#### ثانياً- الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة: بهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات و

المصالح، لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها، بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنين سامين ومهندسي أعمال يساهمون، في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام.

والهيكل التنظيمي الموالي يوضح مختلف المصالح والوظائف الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية

بتسمسيلات:

الشكل (11) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيسميسيلت



المصدر: اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال تعليمة مصلحة، الصادرة بتاريخ 2010/07/06، المتعلقة

بالمهام والمسؤوليات الهياكل الإقليمية للاتصالات الجزائر.

### ثالثا- مهام المديرية العملياتية للاتصالات بتسمسيلات:

#### 1- المهام الرئيسية: يمكن حصر المهام الرئيسية للمديرية العملياتية للاتصالات بتسمسيلات في النقاط

التالية:

- رفع مستوى التحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.
- ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانيت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال)، مثل الخطوط الخاصة.
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية، وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

#### 2- مهام ومسؤوليات الإدارات والمصالح: إن المديرية العملياتية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة

ماليا، تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة إدارات أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات، ومهام ومسؤوليات هذه الإدارات كما يلي<sup>1</sup>:

أ - المدير: وهو يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

ب - الإدارة التقنية: وهي تقوم بـ:

- التنسيق ما بين مختلف المصالح التقنية، وكذا متابعة انجازات المصالح التقنية.
- متابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الاتصالات.
- متابعة مختلف المرسلات والتقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية المرفوعة إلى المديرية العامة.

حيث أن القسم التقني ينقسم إلى 03 مصالح، وهي:

\* مصلحة الهياكل القاعدية: وهي تقوم بـ:

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني للمؤسسة، <https://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation>، تاريخ الاطلاع: 2016/03/11.

- السهر على الصيانة جميع الأجهزة والعتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات عبر المراكز الجهوية. - إعداد برامج الصيانة للأجهزة والتوصيلات (الألياف البصرية).
- إعداد المخططات الحالية والمستقبلية لشبكة الاتصالات، وإعداد تقارير أسبوعية وشهرية وتبليغها للمصالح المعنية.
- متابعة الانجازات الجديدة على مستوى العتاد والأجهزة على مستوى الولاية (المراسلات، الألياف البصرية).

**\* مصلحة شبكة المعطيات: وهي تقوم بـ:**

- متابعة شبكات المؤسسات والمديريات على المستوى الولاية (الداخلية، الصحة، العدالة... إلخ).
- متابعة الشبكات الجديدة (العتاد)، ومتابعة حالة عتاد الشبكة (الانترنت على مستوى كل الولاية).
- المشاركة في إعداد البرامج التوسعية لشبكة الاتصالات.

**\* مصلحة شبكة الدخول: وهي تقوم بـ:**

- تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية بواسطة المراكز الموجودة عبر الدوائر.
- إعداد برامج الصيانة وشبكة الخطوط، وصيانة الهياكل القاعدية (قنوات إيصال الكوابل، الخزانات).
- إعداد برامج توسعية لشبكة الخطوط على مستوى مختلف البلديات (كابل، قنوات، حذف الكوابل).
- إعداد تقارير أسبوعية وشهرية وسنوية ورفعها إلى الجهات المعنية.

**ج- إدارة الموارد البشرية والوسائل: وهو يقوم بـ:**

متابعة أعمال المصالح الملحققة والتنسيق في ما بينها، ومتابعة برنامج التشغيل وإنجاز البيانات. حيث أن قسم الموارد البشرية ينقسم إلى أربعة مصالح كل منها يهتم بعمل معين:

**\* مصلحة تسيير الموظفين والرواتب: وهي تقوم بـ:**

- متابعة ملفات العمال من حيث الراتب، التغيرات المختلفة في السيرة العملية للعامل (أقدمية، علاوات).
- إعداد ملفات العمال الجدد والمحاليين على التقاعد.

**\* مصلحة تسيير التكوين: وهي تقوم بـ:**

- إعداد برامج التكوين بالمساواة مع مختلف المصالح للمدير.
- متابعة ملفات التكوين لجميع العمال بمختلف المستويات.

**\* مصلحة تسيير الوسائل: وهي تقوم بـ:**

- متابعة صيانة مختلف الهياكل المؤسسة، ومتابعة البرامج الجديدة من حيث البناء.
  - متابعة وصيانة وسائل النقل للمؤسسة، واقتناء احتياجات المديرية من حيث لوازم المكاتب...إلخ.
  - اقتناء احتياجات المدير من حيث لوازم الصيانة، ومتابعة فواتير الكهرباء والماء والغاز للمؤسسة.
- \* مصلحة تسيير الممتلكات:** وهي تهتم بـ:
- إحصاء جميع ممتلكات المؤسسة على المستوى الولاية، ومتابعة الوثائق أو الملفات الإدارية للممتلكات.
  - متابعة الممتلكات الجديدة، ومتابعة الإحصاءات السنوية للمؤسسة.
- د- الإدارة التجارية:** وهي تنقسم إلى ثلاثة مصالح، وهي:
- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** ومهامها تتمثل في:
    - \* السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.
    - \* المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، وتكوين المستخدمين في المصلحة.
    - \* دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
  - **مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية:** وتتمثل مهامها في:
    - \* ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة، والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
    - \* إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم).
    - \* تكوين المستخدمين في المصلحة.
  - **مصلحة الإتاوات وتسوية الديون:** وتتمثل مهامها في:
    - \* ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.
    - \* إعداد ميزانية الفواتير، وإرسالها إلى المديرية الإقليمية، والعمل على ضمان صحة المعلومات للمساهمة في إرضاء الزبون.
- ه- الإدارة المالية والمحاسبية والشؤون القانونية:** وتتكون من أربعة مصالح، وهي الميزانية، المالية والمحاسبية، ومهامها مشتركة الهدف، منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريد التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية والتأمين التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

و- **مهام الخلايا:** وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، و خلية تسيير النوعية، وتوجد بجانب مكتب المدير العملي، حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

### المطلب الثاني: منتجات وخدمات المديرية العملية للاتصالات وأهم أهدافها

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المنتجات التي تقدمها المديرية، وكذلك أهدافها.

#### أولاً- منتجاتها وخدماتها:

من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بتسمسيلت، هي<sup>1</sup>: الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة الطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (جواب..)، الأكشاك المتعددة الخدمات KNS والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا الحانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك، مثل ميزة النداء، المحاور الثلاثية، تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس ... إلخ.

#### ثانياً- أهداف المديرية العملية للاتصالات بتسمسيلت:

لقد شاركت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع الأهداف التالية:

- زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين خاصة المناطق الريفية.
- تحسين جودة الخدمات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة.
- تطوير شبكة فعالة تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم الخدمات المساعدة التقنية.
- تنفيذ تقارب الصوت والبيانات.
- تحسين قيمة المبيعات.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتسمسيلت 2016/04/20

### المطلب الثالث: شبكة المعلوماتية للمديرية العملياتية للاتصالات

سنتناول في هذا المطلب الشبكة التي تعتمد عليها المديرية العملياتية للاتصالات بتسمييلت، ومكوللها، وشكلها الهندسي.

#### أولاً- تعريفها ونشأها:

هي شبكة انترانيت محلية تربط المديرية العملياتية للاتصالات مع مختلف وحدتها التجارية والتقنية (وكالات تجارية، مراكز الإنتاج، أقسام تجارية، أقسام تقنية)، وهذه الشبكة مربوطة بموجة fouteur على مستوى المديرية الإقليمية، حيث ترتبط هذه الأخيرة بالخدام المركزي على مستوى المديرية العامة.

وقد بدأ العمل بها في نهاية سنة 2004 م، أين بدأت عملية التسيير المعلوماتي للزبائن على مستوى الوكالات التجارية ومراكز الإنتاج للاتصالات، ثم بدأت المديرية في توسيع الشبكة لتشمل مقر المديرية، وجميع الأقسام التجارية والتقنية.

#### ثانياً- مكونات ووسائل الربط:

تتكون الشبكة الخاصة بالمديرية العملياتية ووحداتها من عدة تجهيزات، وهي:

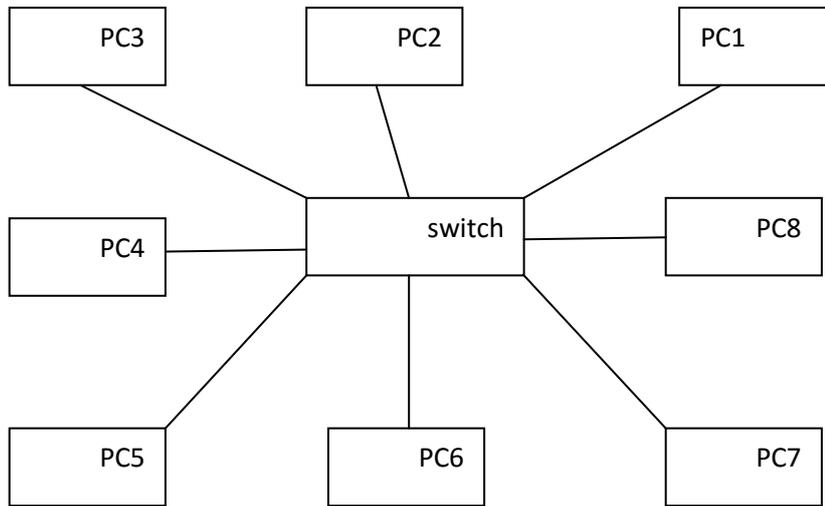
- 1 - أجهزة الحاسوب.
- 2 - المحولات.
- 3 - الموجه.
- 4 - مودم للربط بشبكة الانترنت.
- 5 - بطاقة الشبكة أو ما يسمى كروت الشبكات، وهي مدمجة مع جهاز الحاسوب.
- 6 - كابيل ألياف البصرية للربط بين الوحدات.
- 7 - كابيل الزوج الملتوي أو المجدول غير معزول، UTP وهو يتكون من 08 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات لربط أجهزة الحاسوب بالمحولات.
- 8 - طابعة الشبكات.
- 9 - نظام استغلال.

### ثالثا- الشكل الهندسي للشبكة:

إن الشكل الهندسي المعمول به في المديرية العملياتية هو الشكل النجمي (STAR)، بحيث يرتبط كل حاسوب بالمحمول المركزي (SWITCH) للمديرية ونفس التصميم يطبق على باقي الوحدات التابعة لها.<sup>1</sup>

يمكن أن نوضح بشكل تفصيلي تصميم الشبكة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (12): هيكل شبكة المعلومات بالمديرية العملياتية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### رابعاً- التطبيقات المعلوماتية على شبكة الانترنت بالمديرية العملياتية للاتصالات:

إن شبكة الانترنت في المؤسسة هي بمثابة حامل أو سند تحمل عليه التطبيقات المختلفة للمؤسسة ونعرفها

كالتالي:

#### 1- نظام المعلومات GAIA:

وهو نظام معلوماتي يضمن تسيير شبكة زبائن اتصالات الجزائر، ويعمل هذا النظام على تحليل واستغلال

تسيير الزبائن في الميدان الجاري والتقني والمالي، كما يساهم في تسهيل نقل المعلومة والوثائق وتطوير هيكل

المؤسسة، ويستخدم هذا النظام من طرف جميع أفراد المؤسسة في القطاع التجاري والتقني، حيث يملك كل فرد

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر تيسمست 2016/04/20

اسم مستخدم وله كلمة مرور خاصة به، وتختلف درجة البلوغ إلى المعلومات من فرد إلى آخر، حسب منصبه فالعون

العادي مسموح له بالدخول والعمل في مجال محدد، بينما الإطار يسمح له بالدخول إلى مجالات أوسع، ويغطي نظام GAIA أربعة ميادين وهي:

- تسيير الزبائن والتسيير التجاري.
- التسويق من خلال العروض للمنتجات والخدمات.
- تسيير الشبكة.
- الفواتير والتحصيل.

## 2 -نظام تسيير أجور المستخدمين (HRACCESS):

وهو نظام يستغل شبكة الانترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين ومتابعة كل ما يتعلق من تصنيفات مختلفة، ترقية، علاوات، برنامج تكوين كل موظف، إذ هذا النظام يضمن وجود بطاقات تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة ويتابع سير برنامج العطل السنوية والمرضية.

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

ويستخدم هذا التطبيق لتبادل الرسائل الالكترونية بين المديرية العامة، وباقي المديرية العملية على مستوى الوطن، وهذه الرسائل عبارة عن بريد الكتروني (E-mail) محتواه عبارة عن تعليمات مصلحة، طلب إحصائيات، التعريف بخدمة جديدة، شرح مشروع جديد، وهو يختلف من مصلحة لأخرى، ولا يسمح بالدخول والوصول إليه إلا لعدد محدد من إطارات المؤسسة من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور.

## 4 -موقع المؤشر (Mouacher):

وهو عبارة عن موقع وضعته مؤسسة اتصالات الجزائر خصيصا كلوحة قيادة فيها العديد من المؤشرات والإحصائيات، يمكن أن يطلع عليها المسؤولين في المؤسسة لمعرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم، والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة، ومخصص أيضا لعدد محدود من الإطارات، حيث يسمح لهم بالدخول من خلال اسم مستخدم وكلمة مرور، والمعلومات والإحصائيات التي يوفرها تتعلق بكل مديرية على مستوى الوطن ولعدة

سنوات في مجالات عدة، وهي: التحصيل للمستحقات المهاتفية، تطوير رقم الأعمال في المؤسسة التكاليف،  
الخبزينة، الأجور، وتقسيم الموارد البشرية.

## المبحث الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية بالاتصالات الجزائرية تيسمسيلت.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيف تساهم في تفعيل الوظائف الالكترونية في اتصالات الجزائر.

### المطلب الأول: التوظيف الالكتروني في اتصالات الجزائر

#### 1- توظيف الالكتروني في اتصالات الجزائر

قبل ظهور الإنترنت، كانت غالبية إعلانات طلب الوظائف تُجرى عن طريق الصحف. وكان ذلك يحدث بشكل نمطي من خلال الصحف المحلية والإقليمية والقومية وبعض وسائل النشر الأخرى المتخصصة.

ومع ظهور الإنترنت، ظهرت طرق إضافية لتوظيف في الشركات وطلبتها لشغل الوظائف الشاغرة إلكترونياً.

وفي الوقت الذي مازالت بعض الشركات تتبع الطرق التقليدية للإعلان عبر الصحف والجرائد، تتضاعف عدد الشركات التي تستعين بالإنترنت لتوسيع نطاق إعلاناتها عن الوظائف الشاغرة لديها. وأضحى استخدام الإنترنت في التسويق التوظيفي الطريقة الأكثر فاعلية وأقل تكلفة لترويج شركتك، فمن شأنه توفير مصروفات هائلة في ميزانية التوظيف الخاصة بشركتك.

فقد أثبت الإنترنت نفسه بكونه الأداة المثلى الأكثر انتشاراً للتوظيف. والإحصاءات تتحدث عنه خير حديث، وتعد اتصالات الجزائر ميدان دراستنا خير مثال على هذا، حيث تقوم اتصالات بتوظيف اليكتروني عن طريق موقعها [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

و عن طريق عمل إعلانات في مواقع اليكترونية أخرى

و كنموذج عن توظيف اليكتروني لاتصالات الجزائر نجد في موقعها الاليكتروني

تقديم طلب توظيف عن طريق إرسال السيرة الذاتية و كافية البيانات المتعلقة بطلب الشغل .

و هذا نموذج سيرة الذاتية متوفرة على موقع اتصالات الجزائر يتضمن مايلي:

أولاً: معلومات شخصية

### السيرة الذاتية

المجالات المشار إليها \* إجبارية

#### المعلومات الشخصية

<input type="text"/>	* الاسم
<input type="text"/>	* اللقب
<input type="text"/>	* الجنس
<input type="text"/>	* الحالة العائلية
<input type="text"/>	* تاريخ الميلاد
<input type="text"/>	* مكان الميلاد
<input type="text"/>	* الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية
<input type="text"/>	* الجنسية
<input type="text"/>	* العنوان
<input type="text"/>	* المدينة
<input type="text"/>	* الولاية
<input type="text"/>	* الرمز البريدي
<input type="text"/>	* رقم الهاتف الثابت
<input type="text"/>	* رقم الهاتف النقال
<input type="text"/>	* البريد الإلكتروني
<input type="text"/>	* مكان العمل المرغوب فيه

التعليم و التكنولوجيا

المصدر: موقع الكتروني لاتصالات الجزائر(ملحق رقم 01)

ثانيا: معلومات حول المستوى الدراسي و التكوين

**التعليم و التكوين**

المستوى الدراسي \*

الشهادة 1

تاريخ التخرج

الشهادة 2

تاريخ التخرج

الشهادة 3

تاريخ التخرج

الشهادة 4

تاريخ التخرج

مجال الخبرة \*

الإدارة  المراجعة و الاستشارات

التمويل  القانون

الإعلام الآلي  التجارة

المحاسبة  التسويق

التقنية  الاتصالات

تكوين آخر

مهارات في الإعلام الآلي

اللغات \*

فرنسية : قراءة  كتابة  تعبير شفهي

انجليزية : قراءة  كتابة  تعبير شفهي

عربية : قراءة  كتابة  تعبير شفهي

المصدر: موقع الكتروني لاتصالات الجزائر (ملحق رقم 02)

ثالثا: السيرة المهنية

**السيرة المهنية**

المستوى المهني \*

سنوات الخبرة \*

الوظيفة الحالية \*

Aucun fichier choisi  \* السيرة الذاتية

يرجى التحقق من أنك لم تنسى أي شيء ومن ثم اضغط على زر "أرسل"

### المصدر: الموقع الإلكتروني لاتصالات الجزائر (ملحق رقم 03)

هذا مع الأخذ في الاعتبار أن الإنترنت، كوسيلة توظيف، محكم بنظم تسجيل السيرة الذاتية. وهذا يطرح أمامنا قضيتين؛ الأولى هي أن الفائدة الكبرى لهذه الوسيلة تمتد إلى أن تصل لأقصى نطاق مما يتيح فرصة وصول الإعلان الذي تقدمت به إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص المعنيين. وعليه، يزيد بشكل كبير عدد المتقدمين للوظيفة. التوظيف الإلكتروني يحفظ كذلك قدر هائل من مصاريف التكلفة ويوفر كذلك حجم جم من الأعمال الورقية فيما يتعلق بتعيين المزيد من المرشحين للوظيفة.

### المطلب الثاني: التكوين الإلكتروني في مؤسسة اتصالات الجزائر

#### 1- التكوين الإلكتروني في اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم استخدام التكوين الإلكتروني لتكوين و تدريب الموظفين على تعامل مع البرامج و المعدات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة و توعيتهم بالمستجدات الحاصلة في قطاع على سبيل المثال: تقديم التعليمات وبرمجيات مساعدة حول استخدام البرنامج الجديد Gaia الذي يستخدم لإدارة حسابات

الزبائن في قرص مضغوط CD-Rom

<sup>1</sup> بناء على بيانات مقدمة مع مدير وكالة تجارية لاتصالات الجزائر 2016/04/20

و أيضا تقوم اتصالات الجزائر بتقديم محاضرات ودراس حول مستجدات التي طرأت على المؤسسة بتعليمهم كيفية استخدامها عن طريق أجهزة الكمبيوتر مربوطة بشاشة عرض (vidéo projector)

و مؤخرا قامت اتصالات الجزائر بتقديم عرض جديد للانترنت تحت اسم idoom وبسبب أن العرض جديد تم عمل تكوين لكل عمال اتصالات الجزائر عاملين بالوكالات تجارية عن طريق محاضرات تمت في وكالات الجهوية تحت إشراف إدارات و بالاستخدام الكمبيوتر و شاشة عرض ( video projector) و شبكة الانترنت مستخدمة في تعامل مع هذا العرض من اجل تسهيل فكرة التعامل مع زبائن في هذا العرض الجديد "العرض الجديد يعتمد على شبكة الداخلية الانترنت في عمله "

### المطلب الثالث: التسيير الالكتروني E-GRH

يتم في اتصالات الجزائر اعتماد التسيير الالكتروني و ذلك عن طريق نظام تابع لاتصالات الجزائر مدمج مع برنامج GAIA و من خلاله يتم تسيير الأفراد و العاملين التابعين لكل وكالة من طرف المدير أو رئيس مصلحة الموارد البشرية و تسييرهم تسيير كلي بحيث تسهل عملية التسيير الالكتروني في إعداد:<sup>1</sup>

- سجلات الإدارة: بحيث يتم توفير الوقت و الجهد في عملية تبادل المعلومات و بيانات على سبيل

مثال:

هناك عطل في هاتف لدى زبون من زبائن اتصالات الجزائر يتم تسجيل طلبه التصليح من طرف عامل الشباك على نظام GAIA و بدوره يقوم النظام بدراسة المعلومات و البيانات المقدمة و توجيهها إلى المصلحة تقنية مع مراعاة تحديد أي مصلحة تقنية (الفرقة تقنية خاصة بحمي المرجة، الفرقة خاصة بحمي كاستور،... الخ) و بهذا يوفر هذا نظام عناء التنقل و أيضا المشكلات تخزينية و المكانية للوثائق الورقية و أيضا الاقتصاد في الوقت و حل المشكل في اقرب وقت

- إدارة المرتبات : يسهل التسيير الالكتروني عملية إدارة المرتبات و مكافأة بحيث يتم إعداد مكافئات كل عامل على حدى و بسرعة و دقة على سبيل مثال. مؤسسة اتصالات الجزائر يتم إعداد الأجور و مكافأة على حسب العمل و طبيعته مثلا عامل فرقة تقنية عندما يقوم بالإجراء تصليح خط هاتفي أو انترنت حول إليه عن طريق نظام GAIA سيقوم نظام بإعداد تقرير عن إصلاح و إرسال مكاملة هاتفية أو توماتيكية إلى الخط معطل فإذا تم إجابة على خط معطل إذن تم تصليحه و أيضا معرفة دقة تصليح هل به عيوب أو شي

<sup>1</sup> بناء على بيانات مقدمة من مدير اتصالات الجزائر 2016/04/20

آخر و بعدها يقوم النظام بتسجيل أن طلبه قد تم تصليحها و يضع اسم العامل الذي قام بتصليحه فعند نهاية الشهر يقوم النظام بإعداد قائمة النقاط كل عامل حسب عدد تصليحات التي قام بها و بهذا يتم مكافأته بمبلغ إضافي على حسب النقاط المتحصل عليها

أيضا يمكن النظام من إجراء تحليلات محاسبية لازمة لرواتب العاملين و اكتشاف الأخطاء ان وقع ذلك - الاختيار و التعيين:

يتم في اتصالات الجزائر اختيار و تعين الموارد البشرية في مناصب معينة او ترقية حسب العمل الذي قام به العامل و ذلك عن طريق فحص قاعدة بيانات نظام **GAIA** و بحث عن العامل الكفاء و الأهل لترقية أو اختياره لمنصب آخر إن ثبت عدم تفانيه في عمل الذي عين فيه من قبل . - إعداد المهارات :

يساعد التسيير الالكتروني في اتصالات الجزائر الموارد البشرية في تحديد الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها على سبيل مثال تم توجيه العامل او الفرقة التقنية لتصليح عطل انترنت عند احد الزبائن سيتم عبر نظام **GAIA** تحديد نوع العطل الذي أصاب المشترك مما يساعد العاملين على تحديد الوسائل اللازمة لتصليح الخط مثلا اخذ مقياس نسبة التدفق أو اخذ روتر آخر... الخ.

ويساعد النظام على تحديد العامل الأنسب لتلك المهمة و توزيع باقي عاملين على وظائف أخرى مثل العامل **X** يوجه إلى تصليح خط مشترك رقم **1** أصيب بعطل في الانترنت ، و العامل **Y** عوض ان يذهب مع عامل **X** يذهب لتصليح خط المشترك رقم **2** أصيب بعطل في هاتف لأنه أكفاء من العامل **X** في تصليح أعطال الهاتف.... الخ

أيضا يقوم التسيير الالكتروني لموارد البشرية في اتصالات الجزائر بتقييم العاملين وذلك عبر النقاط التي منحت لهم في نظام(سبق شرحها في عنصر إدارة المرتبات) أو من خلال التقارير التي يعدها رئيس مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة على النظام لان نظام **GAIA** يدعم إمكانية إضافة ملاحظات و تقييمات للعاملين من خلالها يمكن معرفة العامل الذي يحتاج إلى تطوير أو تدريب بتنمية مهارته.

ومن إنجازيات و مآخذ اعتماد التسيير الالكتروني في اتصالات الجزائر ما يلي:

- تحسين الإنتاجية: من خلال الوصول السريع للمعلومة و إمكانية وصول إلى نفس المعلومة بين طلبين و أكثر في نفس الوقت

إعطاء أولوية للعامل الأسرع و أكفاء في طلبيات تصليح أخرى.

- تحسين شروط و ظروف الحفظ :بحث يتم حفظ المعلومات و بيانات في سرفرات شركة اتصالات الجزائر عوض احتفاظ بها ورقيا،أيضا التحكم في معلومات ذات الاستعمال متكرر ومعرفة المعلومات التي يتم تداولها أكثر في شركة ،السرية التامة و نظام التامين جيد بحيث لكل عامل كلمة مرور و اسم مستخدم لدخول إلى النظام
- عدم تأقلم اليد العاملة مع النظام لاعتيادهم على الأسلوب القديم.
- التكلفة العالية لبرامج التسيير الالكتروني للمعلومات و الوثائق،بالإضافة إلى التكاليف التي يستهلكها من بداية الدراسة إلى مرحلة تنصيبه و تشغيله.
- الحجية القانونية التي تفتقد إليها الوثائق الالكترونية.

### خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال هذه دراسة التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر أن هناك تطابق بنسبة 80% بين ما تطرقنا إليه في جانب النظري و ما هو معمول به بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث أن هناك تطبيق لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالاتصالات الجزائر التي تعتبر عينة من المؤسسات الجزائرية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، لذلك نقترح مواصلة في اعتماد النظام الذي تتبعه مع تطويره لتغطية بعض النقائص لرفع من كفاءة مواردها البشرية و الذي سينعكس عليها بالإيجاب.

## خاتمة:

وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير، تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات ورفع التحديات خاصة الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان له الأثر البالغ في المنظمة، سواء من جهة الشكل والهيكل، أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهة أهداف تحسين واستمرار أداءها. ألقى التطور المذهل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعدد أساليب استخدام هذه التكنولوجيا، إذ تمثل هذه الثورة الرقمية فرصة مهمة أمام المنظمة لمحاولة تحقيق ميزة تنافسية، وتطوير طاقاتها الإنتاجية والإبداعية، وكنتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمة.

و من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر توصلنا الى نتائج التالية:

- في اتصالات الجزائر يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بشكل دائم و فعال لاسيما في آونة الأخيرة مما يسمح لها في تسهيل أعمالها.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في اتصالات الجزائر ساهم في تقليل الوقت و الجهد المبذول من طرف العامل
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تفعيل الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تقليل الأخطاء و تسهيل معالجتها.
- لتكنولوجي معلومات واتصالات جانب إيجابي و سلبي بحيث أنها تساهم في معرفة الأخطاء التي ارتكبها المورد البشري و تبليغ المسؤولين عنها.
- إدارة موارد البشرية تأثرت بتكنولوجيا معلومات و طورت نفسها بالانتقل من وظائف العادية الى وظائف الكترونية.
- استخدام تكنولوجيات الفيديو في عمليات التكوين لتسهيل الفهم على المتربص.
- إنشاء علاقة تفاعلية بين مكون و متكونين.
- تقليل تكلفة تكوين و رفع كفاءة المتكونين.

- تشجيع المتكويين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس او العمل.
- ساهمت تكنولوجيا في ادراج أنظمة معلوماتية مبرمجة تساعد العامل على اكتشاف أخطائه و طلب مساعدة من البرنامج.

#### اقتراحات و توصيات:

- بعد تناولنا لموضوع الدراسة و إيجاد بان تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لها دور في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية باتصالات الجزائر حيث نقترح على اتصالات الجزائر التوصيات التالية
- إدراج وظيفة تقييم الالكتروني ضمن إدارة الموارد البشرية بالاتصالات الجزائر.
  - تحسين وظيفة الرقابة بإدراج تكنولوجيا جديدة
  - إدراج إمكانية العمل الالكتروني في اتصالات الجزائر لأنه يوفر الجهد و الوقت و يوفر فرص عمل لباقي فئات الأخرى .
  - الاهتمام بالموارد البشرية الخاص بها
  - مساعدة المورد البشري على التحول من العمل التقليدي إلى عمل بتكنولوجيا الحديثة.

#### أفاق الدراسة:

تم معالجة هذا الموضوع في حدود المشكلة المطروحة و حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع بكل أبعاده، وبهذا الصدد يُقترح متابعة وإكمال هذه الدراسة لتشكل تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مواضيع مستقبلية.

## قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- إبراهيم احمد الصعيد ، نظم المعلومات الحاسبية ، بدون ناشر 1998
- إبراهيم مذكو ، معجم العلوم الاجتماعى ، الهيئة المصرية للكتاب 1975 .
- أحمد أنور بدر: الاتصال العلمى ، دار الثقافة العلمية، القاهرة 2003 .
- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999
- أحمد ماهر كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000
- أحمد محمد المصرى ، التخطيط والمراقبة الإداري ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2004 .
- إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإداري ، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية . 2002 .
- الموسوي، الحدائة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنبؤ ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون 2004
- باري كشواي، إدارة الموارد البشري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الثاني 2002
- تركي سلطا : نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ 1995 .
- جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآ ، دار المعرفة الجامعية، مصر 1999
- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000
- حسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى 2001
- حسن الشامي، وسائل الاتصال وتكنولوجيا العصر ، المكتبة الثقافية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1992

- حنا نصر لآ ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2001
- رواية حسن: السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 .
- زاهر إسماعيل، تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم ، عالم الكتب، القاهرة 2001
- سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان: الاتصال والإعلام لتكنولوجيا المعلومات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر 2003
- سعيد يس عامر. الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي b ، مركز وايدسير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر 2000 .
- سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001
- سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001
- سويسبي بد الوهاب ، المنظمة المتغيرات، الابعاد، التصميم ) ، دار النجاح للكتاب،الجزائر 2009
- صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي ، مكتبة عين شمس ، 0 ، الإسكندرية 2003
- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2002
- ضياء أحمد القاضي و آخرون : إحصاء ونظم معلومات ، مركز جامعة القاهرة لتعليم المفتوح،القاهرة، 998 .
- عادل محمد زيد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجي ، دار الفاروق للنشر ،القاهر 2003
- عبد الحميد بمجت فايد، إدارة الإنتاج ، مكتبة عين شمس،مصر 997 .
- عبد الحميد عبد المطلب، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية ، الدار الجامعية الإسكندرية 2003

- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2003

- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر 1995 .

- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان 1989

- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدار، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1997 .

- عبد القادر محمد، عبد القادر عطية: اتجاهات حديثة في التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000

- عبد الله، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مطبعة كلية علوم اقتصادية و علوم تسيي 2002

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001

- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة 1 (1999) .

- عمر وصيفي عقيل، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطب 2009

- فهمي حيزر: نظم المعلومات - مدخل للتحقيق الميزة التنافسي، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2002

- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر 2003 .

- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر 1995

- محمد فريد الصحن، العلاقات العام، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2004

- محمد محمود الحيا، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .

- محمد مصطفى احمد، العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعي، الإسكندرية 1999 .

- مصطفى عليان، محمد عبد الدبس: وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليق ، دار الصفاء، الأردن 1999

- ميلفن ذوفلور: نظريات وسائل الإعلام ، ترجمة جمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع،  
القاهر 1992

- نصر الله - ، إدارة الموارد البشرية } عمان، دار زهر 2002

- هاشم احمد عطية ، مدخل إلى نظم المعلومات الحاسبية ، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000

- هاشم أحمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات الحاسبية ، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000 .

كتب باللغة الفرنسية

- Duffy et Allouche, les annales du management tome 2 ,Ed economica 2004.

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

-Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, **e-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager**, Dunod, Paris, 2001.

-Sornet .J, **Information et système de gestion**, ed ,technique plus, 1996

ملتقيات والمؤتمرات :

- إبراهيم بختي، " صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداة ، المؤتمر  
العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية } ( مارس 2005 ، جامعة ورقلا .

- بوقلقول الهادي، بلغرة عبد اللطيف . آثار المترتبة على إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال من  
الناحية الإستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، الملتقي الدولي حول المعرفة،  
بسكرة في 2 . 3 . نوفمبر 2005

- سناء عبد الكريم الخناق ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة ، الملتقي  
الدولي المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة،

2 . 3 . نوفمبر 2005

- صالح مفتاح؛ إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات ، الملتقي الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتضا المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 0 مارس 2004

#### رسائل و مذكرات :

- تبرورتِ استراتيجية تطوير الموارد البشري دراسة حالة مجمع صيدال لصناعات الأدوية " ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 005 2006
- العلمي بن عطا الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحل، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلا 2011 2012
- عمر سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة 2010 2011

#### مجالات و معاجم بلغة العربية

- بومعيل سعاد، فارس بوباكو ، أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد والمناجنت، جامعة تلمسان ، عا 3) ، مارس 2004 .
- عرب علي ، العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، العدد 84 . المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت 1994
- مفتاح محمد دياب: معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر 1995 .

#### مجالات و معاجم بلغة الفرنسي :

- Assaâd EL AKREMI, Nabila BEN NAOU, ChihaGAHA, **L'acceptation de la formation électronique par les salariés**, importance de l'utilité et de la facilité d'utilisation perçues, (www.e-rh.org), consulté le 21/04/2016
- Charlotte FILLLOL, **Le e-learning dans la stratégie de formation des entreprises**, Cahier de recherche du CREPA n°85, 2004.

- **Encyclopédie de la gestion et du management** ,DALLOZ,édition ,France,1999
- ROUSSEL,**Pour un développement de la e-formation dans le prolongement du e-management**, Note du LIRHE n°354, 2001. <http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/J>

المواقع الكترونية :

- موقع اتصالات الجزائر <http://www.algeriatelecom.dz>

- موقع <http://www.happytreeflash.com>