

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة:

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
الموضوع:

التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة اقتصادية

تاريخ المناقشة: 2016/05/30

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

ليلي قطاف

من إعداد الطالب:

عبد الرحمان القري

لجنة المناقشة:

- أ/د. عبد الوهاب بلمهدي.....أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 1..... رئيسا.
أ/د. ليلي قطاف.....أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 1..... مشرفا ومقرر
أ/د. علي دبي.....أستاذ التعليم العالي جامعة المسيلة..... مناقشا
أ/د. كمال عايشي.....أستاذ التعليم العالي جامعة باتنة..... مناقشا
أ/د. صالح مفتاحأستاذ التعليم العالي جامعة بسكرة..... مناقشا
أ/د. الطاهر بن يعقوب.....أستاذ التعليم العالي جامعة سطيف 1..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

إهداء

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله...

إلى إخوتي وأخواتي.....

إلى كل الأهل والأقارب.....

إلى كل الأساتذة الكرام.....

إلى كل الأصدقاء.....

إلى كل غيور على دينه ووطنه...

"عبد الرحمان القري"

تشریح کرانہ

شكر وتقدير

(رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي...)

الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره، والشكر له سبحانه وتعالى أن أعانني ويسر لي الدرب لأبلغ هذا المستوى، لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا،

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل "

بكل امتنان وعرفان، أقدم أسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة قطاف ليلي حفظها الله، التي ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع، والتي لم تبخل علينا إطلاقاً بتوجيهاتها القيمة، والتي كان لها الأثر البالغ في انجاز هذه الأطروحة.

كما لا يفوتني أن اشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

وإلى كل من قدم يد العون والمساعدة، وإلى كل من ساهم في إعداد هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد.

عبد الرحمان القري

الفهرس

العلم

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	شكر وتقدير
I	الفهرس العام
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة:
ج	أولاً: طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات
د	ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
هـ	ثالثاً: الدراسات السابقة
ك	رابعاً: أهداف البحث
ك	خامساً: الإطار العام للتحليل والأصول النظرية للبحث
ل	سادساً: المنهج المستخدم
ل	سابعاً: تقسيمات البحث
	الجانب النظري
14	الفصل الأول: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
15	مقدمة الفصل الأول
16	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات، والاتصال
16	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا
16	الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا
16	الفرع الثاني: تعريف التكنولوجيا
18	الفرع الثالث: أنواع التكنولوجيا
21	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول المعلومات
21	الفرع الأول: ماهية وخصائص المعلومات
26	الفرع الثاني: الفرق بين البيانات والمعلومات

28	الفرع الثالث: أنواع المعلومات
30	الفرع الرابع: أنواع المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة
30	المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الاتصال
31	الفرع الأول: مفهوم وأنواع الاتصال
34	الفرع الثاني: مستويات واتجاهات الاتصال
35	الفرع الثالث: عناصر عملية الاتصال
36	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
36	المطلب الأول: نظام المعلومات
37	الفرع الأول: ماهية نظام المعلومات
41	الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات
43	الفرع الثالث: علاقة أنظمة المعلومات بالمؤسسة
45	المطلب الثاني: علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات
45	الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات
46	الفرع الثاني: أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأعمال
46	الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية
47	المطلب الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
47	الفرع الأول: في مجال الصناعة
48	الفرع الثاني: تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات
49	المبحث الثالث: تكنولوجيا الإتصال
49	المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا الاتصال
49	الفرع الأول: مفهومها
49	الفرع الثاني: أنواع تكنولوجيا الإتصال
51	الفرع الثالث: ثورة تكنولوجيا الإتصال
53	المطلب الثاني: شبكات الاتصال
53	الفرع الأول: تعريف الشبكة

55	الفرع الثاني: شبكات الإتصال
56	الفرع الثالث: شبكة الأنترنت
59	المطلب الثالث: التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال
59	الفرع الاول: مفهوم، تعريف، وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال
62	الفرع الثاني: الثورة الصناعية الثالثة وتعميق العولمة الاقتصادية
63	الفرع الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر
64	المبحث الرابع: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
64	المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية
65	الفرع الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وعوامل نجاحه في منظمات الأعمال
66	الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجيات في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
67	الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودعم الميزة التنافسية
68	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في استثمار الذكاء الاستراتيجي
68	الفرع الاول: تعريف الذكاء الاستراتيجي ومجالات الاستثمار فيه
70	الفرع الثاني: قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي
71	المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في هندسة التحالفات الإستراتيجية
71	الفرع الأول: تعريف التحالفات الإستراتيجية
71	الفرع الثاني: مبررات التوجه إلى التحالفات الإستراتيجية
72	الفرع الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هندسة التحالفات الإستراتيجية
73	المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
73	الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار
74	الفرع الثاني: الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم المديرين في اتخاذ القرارات
74	المطلب الخامس: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل إدارة الجودة الشاملة

75	الفرع الأول: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
79	الفرع الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم
83	خلاصة الفصل الاول
85	الفصل الثاني: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
85	مقدمة الفصل الثاني
86	المبحث الأول : مدخل لادارة الموارد البشرية
86	المطلب الأول : عملية إدارة الموارد البشرية
86	الفرع الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
88	الفرع الثاني : كفاءات وطرق إدارة الموارد البشرية
91	المطلب الثاني : نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية
91	الفرع الأول : نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية
93	الفرع الثاني: التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية
97	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على تطورها
97	الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية
100	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
107	المبحث الثاني: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية
107	المطلب الأول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية
111	الفرع الاول: وظيفة التخطيط
112	الفرع الثاني: وظيفة التنظيم
112	الفرع الثالث: وظيفة التوجيه
113	الفرع الرابع: وظيفة الرقابة
114	المطلب الثاني: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية
114	الفرع الأول: وظيفة التوظيف
119	الفرع الثاني: التكوين في المؤسسة

123	الفرع الثالث: وظيفة التعويض أو المكافأة
124	الفرع الرابع: وظيفة رعاية وصيانة الموارد البشرية
126	المطلب الثالث : تقييم الأداء في المؤسسة
126	الفرع الأول : مفهوم، أهمية وأهداف تقييم الأداء
126	الفرع الثاني : خطوات وطرق تقييم الأداء
130	المبحث الثالث: التغيرات الحديثة وإدارة الموارد البشرية
131	المطلب الأول: أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية
134	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل الخصخصة
135	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
136	الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة
137	الفرع الثاني: إعادة هيكلة الإدارة
138	الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
139	الفرع الرابع: البعد الأخلاقي
140	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
140	المطلب الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية
141	الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية
144	الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
146	الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
150	المطلب الثاني: مراحل بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
150	الفرع الأول: الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية(الأهداف)
151	الفرع الثاني: النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
153	الفرع الثالث: خطوات بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
158	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
159	الفرع الأول: نموذج التطابق الأفضل
160	الفرع الثاني: نموذج الممارسات الأفضل

162	الفرع الثالث: نموذج قاعدة الموارد
164	خلاصة الفصل الثاني
165	الفصل الثالث: استخدامات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
166	مقدمة الفصل الثالث
167	المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل إستراتيجي لإدارة المعرفة.
168	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة
168	الفرع الأول: اقتصاد المعرفة
184	الفرع الثاني: إدارة المعرفة
185	الفرع الثالث: العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة
186	المطلب الثاني: تأثير تقنية المعلومات على تكوين المعلومات والحصول على المعرفة
186	الفرع الأول: تدعيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجود الأسواق الافتراضية
187	الفرع الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العملاء
188	المطلب الثالث: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف جوانب المؤسسة
188	الفرع الأول: التأثير على إنتاجية المؤسسة والقوى العاملة
188	الفرع الثاني: التأثير على تطوير المنتج وعمليات التسويق
190	الفرع الثالث: التأثير على تخفيض مصاريف المؤسسات وإدارة المعرفة
192	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا الجديدة
192	المطلب الأول: العمل الافتراضي عن بعد والمنظمة الافتراضية
192	الفرع الأول: العمل الافتراضي عن بعد
194	الفرع الثاني: المنظمة الافتراضية محرك ربح في اقتصاد المعرفة
197	المطلب الثاني: قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية
199	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات لتحقيق القيمة
199	الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات
202	الفرع الثاني: سيورة إدارة الكفاءات وعلاقتها بالأنشطة الأخرى للموارد البشرية

205	الفرع الثالث: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة وتنمية الموارد البشرية
206	المبحث الثالث: الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية
207	المطلب الأول: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH)
207	الفرع الأول: خصائص التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
208	الفرع الثاني: مجالات استعمال أنظمة الحاسوب في إدارة الموارد البشرية
210	المطلب الثاني: التوظيف الإلكتروني (e-recrutement)
211	الفرع الأول: فوائد التوظيف الإلكتروني
212	الفرع الثاني: أدوات التوظيف الإلكتروني
214	الفرع الثالث: الإضافات التي تقدمها شبكة الإنترنت في عملية التوظيف الإلكتروني
215	المطلب الثالث: التكوين الإلكتروني (e-formation).
216	الفرع الأول: فوائد التكوين الإلكتروني
217	الفرع الثاني: مزايا التكوين الإلكتروني
219	الفرع الثالث: عيوب التكوين الإلكتروني
220	خلاصة الفصل الثالث
	الجانب التطبيقي
221	الفصل الرابع: الصناعة الغذائية، مطاحن الحنونة ضمن مجموعة الرياض سطيف
222	تمهيد
223	المبحث الأول: واقع الصناعة الغذائية في الجزائر
223	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مراحل تطور الصناعات الغذائية في الجزائر
226	المطلب الثاني: المطاحن ضمن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر
228	المطلب الثالث: أهمية الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني
229	أولا-الصناعات الغذائية والتشغيل

231	ثانيا-الصناعات الغذائية والقيمة المضافة
233	ثالثا- مساهمة الصناعات الغذائية في الاقتصاد الجزائري
233	المبحث الثالث :تعريف بمجموعة الرياض سطيف
234	المطلب الأول :أهم المحطات التاريخية التي مرت بها مجموعة الرياض سطيف
235	المطلب الثاني :معلومات عامة عن مجموعة الرياض سطيف
236	أولا :نشاطاتها
236	ثانيا :إمكانيات مجموعة الرياض سطيف
237	ثالثا :الشركات التابعة والهيكل الإداري لشركة الرياض سطيف
240	المبحث الرابع : تعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
240	المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
240	أولا: نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة
241	ثانيا : قدرات المؤسسة
242	ثالثا: أهداف المؤسسة
242	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة بالمسيلة
242	أولا - المديرية العامة
243	ثانيا - مديرية الاستغلال
244	ثالثا - مديرية الإدارة و المالية
246	المطلب الثالث : موقع قنوات التوزيع و أهم المنتجات و تقييم أداء إدارة المبيعات
246	أولا: تموقع قنوات التوزيع
247	ثانيا: تصنيف قنوات التوزيع
248	ثالثا : تحديد أهم المنتجات المباعة في المؤسسة
250	خلاصة الفصل
251	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

252	تمهيد الفصل الخامس:
253	المبحث الأول : مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات
253	المطلب الأول : مجال الدراسة
253	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
253	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
254	أولا:الاستمارة
255	ثانيا: المقابلة
255	ثالثا: الملاحظة
256	المبحث الثاني : تحليل البيانات الشخصية
256	المطلب الأول: وصف مفصل لخصائص العينة
256	أولا: حسب الجنس
256	ثانيا: حسب السن
258	ثالثا: حسب المؤهل العلمي
259	رابعا: حسب الوظيفة
260	خامسا: حسب الخبرة المهنية
261	المطلب الثاني: وصف عام لخصائص العينة
262	المبحث الثالث : تحليل الاستبيان
262	المطلب الأول: تحليل الثبات واختبار اللاتطبيعية للاستبيان
262	أولا: تحليل ثبات الاستبيان
263	ثانيا: اختبار اللاتطبيعية لأسئلة الاستبيان
263	المطلب الأول: تحليل للاستبيان
263	أولا: مقارنة المتوسطات الحسابية
272	ثانيا: اختبار ستودنت T
283	ثالثا: تحليل الارتباط والانحدار
286	رابعا: تحليل التباين (إحصائية فيشر F)

الفهرس العام

289	المبحث الرابع: مناقشة واختبار الفرضيات
289	المطلب الأول: مناقشة واختبار الفرضية الأولى
290	المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضية الثانية
290	المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضية الثالثة
291	المطلب الرابع: مناقشة واختبار الفرضية العامة
293	خلاصة الفصل الخامس
294	الخاتمة
303	المراجع
318	الملاحق

قائمة

البحر

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصفوفة بيرو للتكنولوجيا	20
02	أنواع المعلومات في المؤسسة	29
03	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	48
04	تأثير القوى التنافسية	68
05	توجهات قياس النجاح الاستثماري في الذكاء الاستراتيجي	70
06	مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الأهداف الانمائية	81
07	نموذج (BARS) لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام	130
08	العناصر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة	136
09	نموذج لقاعدة البيانات الارتباطية	198
10	قنوات التوزيع لمنتجات المؤسسة	230
11	جدول يمثل تطور القيمة المضافة للفترة 2002-2012	232
12	توزيع رأس المال الإجمالي لمؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها سطيف	238
13	يبين قدرة الطحن لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	241
14	يبين القدرة الإنتاجية لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	248
15	يبين قدرة تخزين المادة الأولية لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	256
16	يبين قدرة نقل المادة الأولية لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة	248
17	قنوات التوزيع لمنتجات المؤسسة	248
18	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	256
19	توزيع أفراد العينة حسب السن	257
20	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	258
21	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	259
22	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	260

261	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص	23
264	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الأولى	24
265	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الثانية	25
265	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الثالثة	26
266	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الرابعة	27
266	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الخامسة	28
267	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة السادسة	29
268	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة السابعة	30
268	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الثامنة	31
269	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة التاسعة	32
269	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة العاشرة	33
270	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الأول)	34
271	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الثاني)	35
271	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الثالث)	36
272	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبيان	37
272	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور العام	38
273	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الأولى	39
274	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الثانية	40
275	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الثالثة	41

275	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الرابعة	42
276	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الخامسة	43
277	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة السادسة	44
278	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة السابعة	45
278	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الثامنة	46
279	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة التاسعة	47
280	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة العاشرة	48
281	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الأول)	49
281	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الثاني)	50
281	اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الثالث)	51
282	اختبار ستودنت لكل محور من محاور الاستبيان	52
283	اختبار ستودنت للمحور العام	53
283	مصفوفة الارتباط المشترك	54
284	تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام بالمحور الأول	55
285	تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام بالمحور الثاني	56
286	تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام بالمحور الثالث	57
287	تحليل التباين للمحاور الثلاثة والمحور العام	58
288	تحليل التباين للمحور الأول على المحور الثاني	59
288	تحليل التباين للمحور الأول على المحور الثالث	60
288	تحليل التباين للمحور الثاني على المحور الثالث	61

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تصنيف طومسون للتكنولوجيا	21
02	العلاقة بين البيانات والمعلومات	27
03	بعض أنواع المعلومات الخارجية	29
04	النموذج العام للاتصال	35
05	مكونات نظام المعلومات المعلوماتي	38
06	تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم	38
07	الأبعاد الثلاثية لنظام المعلومات في المؤسسة	39
08	العلاقة بين التنظيم ونظم المعلومات اعتمادية وتبادلية	44
09	التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية	90
10	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	97
11	العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	103
12	العلاقة بين البيئة العامة والخاصة	105
13	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية	117
14	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين	129
15	دور إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	144
16	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	148
17	خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية	153
18	العلاقة بين المعلومات والبيانات	174
19	بناء تسيير الموارد البشرية باعتماد عدة نماذج	201
20	تمثيل لسيرورة الإدارة للوظائف والكفاءات	203
21	الهيكل الإداري لمؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف	239
22	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة	245
23	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	256

قائمة الجداول الأشكال

257	توزيع أفراد العينة حسب السن	24
258	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	25
259	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	26
260	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	27

العلماء

العلماء

مقدمة

تميزت نهاية القرن العشرين في الميدان الاقتصادي بإقبال متزايد لمعظم البلدان على التفتح واعتماد آليات اقتصاد السوق كركيزة لتسيير اقتصادياتها وتنظيم دواليبها ورسم الخطط والسياسات، وبحكم الانتماء أو الاهتمام بمصير الدول النامية وبما هو معروف عن واقعها الاقتصادي الذي لا يبعث على الارتياح، كان من اهتمامات الاقتصاديين إعادة هيكلة اقتصادياتها والبحث عن نظام يضمن استقرارها للخروج من بوتقة التخلف في هذا الميدان، فمن الواضح أن الواقع الذي تعيشه هذه البلدان يفرض عليها تأهيل اقتصاداتها وضبط استراتيجيات تنموية تسمح لها بمواكبة التطور الحاصل ودخول فضاء الأسواق العالمية، فتظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر أهمية حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر: حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للعملاء، جودة المنتجات والخدمات وغيرها، كما تؤدي إلى الرفع من مستوى الإنتاج وإلى تحسين الإنتاجية حيث تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية خاصة منها تلك التي تنتمي إلى الدول النامية من انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية ونظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها والتي تعود في الغالب إلى عدم توفر إدارة فعالة تهتم بالعمال.

وفي محيط خارجي ديناميكي يسير بسرعة أصبح تطوير إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالأفراد والعاملين بالمنظمة أمرا ضروريا ومحتما من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية، فالتغير السريع في المحيط الخارجي له تأثير كبير جدا على منظمات الأعمال المختلفة، ولجأه وتيرة التغيير لا بد لها من التكيف بسرعة وإدماج التغيرات المختلفة منها التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية والثقافية، والقانونية والتشريعية وغيرها، وفي محتوى وظائفها وأساليب تسييرها لمواكبة التطور من الناحية العلمية والتقنية.

ويعتبر المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق على

مثيلاتها في السوق، وهذه التغيرات تفرض نوعا جديدا من الموارد البشرية المعرفية، فالأمر يتطلب البحث في إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية من جهة، وكيفية إدارتها من جهة أخرى، وخلق المناخ المناسب لها للإبداع والابتكار والاستفادة من التأثيرات الإيجابية لثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة من خلال إعادة هندسة نظم الموارد البشرية في ضوء الظروف التي أوجدتها التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

فامتلاك التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال أمر لا بد منه، غير أن عدم التحكم فيه أو توظيفها يفقدها معناها، لأن هدف أي مسير هو الحصول على المعلومة في الوقت المناسب، وكذا مدى صدقها ودقتها، فإذا اختل شرط من شروطها أفقدها معناها.

إذا فالحصول على المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، وبما أن المورد البشري هو الذي أوجد هذه التكنولوجيات والقادر على استخدامها لتعظيم حاجاته وحاجات مؤسسته، هذا الهدف الذي يسعى إليه الفرد هو لب وغاية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل ما يعرف بالاقتصاد اللامادي، هذا الأخير الذي يقوم أساسا على إنتاج الفكر الإنساني الذي تكون الموارد البشرية أهم موارده، ومنه فإن هذا التوجه يفتح آفاق هامة على مستوى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أين تنصهر ضمنها بصفة متناسقة وتدرجيا المؤسسات، فبخصوص المعلومات الإلكترونية أصبح استعمال الانترنت من الضروريات في المؤسسات، وكذا تبادل الخبرات والخدمات عبر الطرق الإلكترونية، وإحداث أنماط جديدة من العمل مثل العمل عن بعد، بالإضافة إلى تطور الذكاء واستقلاله وتقاسمه، وذلك بفضل توفر التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

وفي خضم هذه التحولات والتحديات الجديدة التي تفرضها الثورة الجديدة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فالمؤسسات الجزائرية بحاجة ماسة للاستجابة السريعة لهذه التحولات وذلك من أجل الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات ضمن فعاليات بيئة عالمية شديدة التنافس، فالانطلاق

في الطريق الصحيح يكون بالاهتمام بالموارد البشرية من جهة، واعتبار أي استثمار في هذا المورد بمثابة موجود استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى الإدارة الاستراتيجية لهذا المورد باعتباره شريكا وليس أجيورا من أجل المحافظة عليه في المدى البعيد، في ظل التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال التي جعلت من العالم رقعة جغرافية صغيرة يتنافس العالم كله من أجل الحصول على أي مورد استراتيجي في أي مكان وخاصة المورد البشري.

أولا: طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات.

يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمنظمة من خلال قدرتها على تتبع الأبعاد الجديدة للتغيير من حيث سعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أو الداخلية، وحقيقة الأمر أنه توجد داخل أي منظمة مقومات النجاح والفشل، فما يميز منظمة عن أخرى هو مدى استفادتها من مقومات النجاح، فغالبية المنظمات في دول العالم الثالث كان بإمكانها تحقيق إنجاز أفضل مما هو عليه وذلك برفع كفاءة الأداء إلى المستوى المقبول عالميا، من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وذلك بأخذ التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي ولعل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال كأحد هذه المتغيرات لها الأثر الكبير على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال ؟ وما هي مكوناتها ؟
- ما هي الاستراتيجية ؟ وما هي خطوات صياغتها ؟
- هل تؤثر الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية ؟

- ما مدى تأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على الإدارة الاستراتيجية؟
- ما أثر التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على المسارات الوظيفية للعاملين؟
- هل يتأثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال؟
- ما هي استخدامات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في التسيير الإلكتروني للموارد البشرية في ظل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

وبناء على هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تدعم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل كبير.

الفرضيات الفرعية:

- 01- تقوم المؤسسة الاقتصادية باستخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 02- الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مطبقة في المؤسسة.
- 03- توجد استراتيجيات مطبقة في المؤسسة والخاصة بإدارة الموارد البشرية .
- 04- تعتبر التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال بمثابة تهديدات تواجهها المؤسسة في ظل إدارة الموارد البشرية.
- 05- تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين تخطيط احتياجات المؤسسة في ظل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية الموضحة في العناصر التالية :

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب شخصية، موضوعية وعلمية، أما الأسباب الشخصية فهو الميل للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية وجميع ما يحيط بها من عوامل ومن بينها ما هو معروف اليوم من زخم في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من حاسوب ونقال وغيرها من سمات هذه التكنولوجيا الجديدة.

أما عن الأسباب المنهجية الموضوعية فتتمثل في التوفر النسبي للمراجع في هذا المجال وبالتالي إمكانية كتابة هذا البحث كما يمكن إفادة المكتبة.

بالإضافة إلى كون هذا الموضوع من متطلبات هذا العصر لما للتكنولوجيا من دور في تطور المجتمعات الحديثة، وبخصوص الأسباب العلمية فهذا الموضوع يندرج تحت مجالين علميين تجمعهما التكنولوجيا، ألا وهما التسيير والمعلوماتية، فهو إذن ميدان بحث واسع وجديد نأمل بعون الله وإرادته أن تكون مساهمتنا فيه قيمة، بالإضافة إلى سعي الدولة الجزائرية إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية، وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة، كما أن البحث قد يسفر على توجيه أنظار المهتمين والمسؤولين على تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية جادة تؤدي نتائجها إلى مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التأقلم مع عوامل محيطها المتغيرة وفي مقدمتها التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

ثالثا: الدراسات السابقة :

إن الدراسات التي تمكنا من الاطلاع عليها في سياق بحثنا هذه تتمثل فيما يلي :

1- أثر تكنولوجيا المعلومات على العملية التدريسية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير

في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب كمال نسيم محمد سليم، أكاديمية السادات للعلوم

الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.

هدفت هذه الدراسة لإبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على العملية التدريسية من خلال إدارة التدريب

وتكنولوجيا المعلومات، في هذه الدراسة قام الباحث باستقصاء في وزارة الصحة العمانية على

مجموعة من المدربين والمدربين لمعرفة مدى رضاهم عن برنامج التدريب الالكتروني، وخلص إلى أن هناك علاقة جوهرية بين تطوير مدخلات تكنولوجيا المعلومات وانتشار التدريب الالكتروني، وأن درجة تقبل الأفراد للتدريب الالكتروني تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها: الخبرة في استخدام الحاسوب، والبيئة المحيطة.

2- أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، إعداد الطالب مراد رايس، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 2004-2005 .

هدفت هذه الدراسة لإبراز أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى انه تؤدي تكنولوجيا المعلومات إلى تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

3- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الأداء الوظيفي (بالتطبيق على بيت التمويل الكويتي)، إعداد الطالب فؤاد فأيد الرشيد، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006. وقد تناولت الدراسة المفاهيم الأساسية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وتلك المتعلقة بالأداء الوظيفي وتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وباستخدام طريقة الاستبيان في الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية الأداء الوظيفي.

4- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، رياض عبد الله الخوالدة ومحمد فالح الحنيطي 2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم 289، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية (استخدام تكنولوجيا المعلومات وطبيعة البرامج المستخدمة ومدى ملائمة معلومات النظام المستخدم، وتكامل المعلومات، وإنتاجية نظام المعلومات المستخدم، والتدريبات) والإبداع الإداري.

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرات الديمغرافية والوظيفية والإبداع الإداري باستثناء متغير الخبرة، كما أظهرت عدم وجود مثل تلك العلاقة ما بين هذه المتغيرات واستخدام تكنولوجيا المعلومات باستثناء متغير الجنس.

5- مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، محمد نور صالح الجداية، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أدوات تكنولوجيا الاتصالات المستخدمة في الصناعة الأردنية وتحليل العلاقة ما بين هذه الأدوات والأداء التنظيمي، واعتمد في ذلك على استمارة وتم توزيعها على مديري الإدارة العليا في 46 شركة صناعية مساهمة عامة والبالغ عددهم 153 وأسترجع منها ما نسبته 75%، وتوصل إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء الكلي للأعمال، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى استخدام الانترنت والعمل بروح الفريق الواحد.

6- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2008/2007 من إعداد: لمين علوطي، تحت إشراف الأستاذ الدكتور : علي عبد الله .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وقد ركزت هذه الدراسة على المداخل النظرية، وكل ما يتعلق بالتكنولوجيا، وإدارة

الموارد البشرية في ظل التطور الهائل لوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- تكنولوجيا المعلومات تؤثر بصفة إيجابية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .
- هناك اثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال: توطين التكنولوجيا، إعداد رأس المال البشري، والبنية التحتية التكنولوجية.
- التحول إلى مجتمع المعلومات الذي يستخدم نتائج التكنولوجيات الحديثة.
- يقتضي تعزيز الدور التنموي الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن تؤديه المؤسسة، السعي إلى امتلاك نظم معلومات مهمتها مساندة اتخاذ القرارات وتطوير تطبيقاتها، باستمرار لضمان استمرار هذه المؤسسات.

7- متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على مديري

منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، 2012، محمد عمر الزعبي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المتطلبات الأساسية للعملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، ودور هذه المتطلبات في إحداث تغييرات رائدة وإبداعية في مجال أعمال هذه المنظمات واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، فتم الاعتماد على الاستمارة التي وزعت على عينة طبقية عشوائية بلغ عددها 110 مديرا من مديري 41 منظمة صغيرة ومتوسطة ومسجلة في سوق عمان المالي، أعيد منها 95 استمارة صالحة للتحليل بنسبة إرجاع بلغت 86.4% وتوصلت الى عدة نتائج أهمها:

-تقوم المنظمات في عينة الدراسة بتوفير المتطلبات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية والداعمة للعملية الإبداعية بدرجة ضعيفة. وكان أفضل هذه المتطلبات توافرا في مجال تدريب الرؤساء في

العمل على كيفية تحفيز موظفيهم لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية، أما أدناه توافرا فكان في مجال جعل الترقية على أساس قدرة الفرد على التحليل والاستدلال والإبداع .

- وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 1% بين مدى قيام المنظمات عينة الدراسة بتوفير متطلبات العملية الإبداعية وبين قدرتها على إحداث تغيرات رائدة وإبداعية في مجال أعمالها .

- تواجه المنظمات عينة الدراسة عددا من المعوقات التي تحول دون تبنيتها للعملية الإبداعية وتفعيل دورها، ومن أبرز هذه المعوقات: التحديات التي تفرضها المنافسة المحلية والدولية، وضعف قدرة المنظمات عينة الدراسة على مواكبة التطورات والتعديلات في المنظمة التكنولوجية الحديثة .

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 1% لمتغير العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الإجمالية في مدى إدراك متطلبات العملية الإبداعية للمديرين في المنظمات عينة الدراسة.

8- أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية، 2012، آمال ياسين المجالي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركات الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صممت استبانته ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (472) موظفا وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية وان عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره 59.4 بالمائة من التباين في عملية إعادة الهندسة في شركات الاتصالات السعودية.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز عناصر التخطيط الاستراتيجي لموارد البيئة التنظيمية والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب فيها من خلال تطوير مهارات

العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للدوائر وأهدافها لما لها من اثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية.

9- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، 2012، إعداد: بلقيدوم صباح إشراف: مبارك بوعشة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثير الذي تمارسه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب التسيير الاستراتيجي بشكل جدي أصبح ضرورة ملحة .
- المنظمة يجب أن تقوم و باستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وماهية نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص البيئة الخارجية للوقوف على الفرص الإيجابية التي يمكن أن تعزز موقفها التنافسي وكذلك تحضير السيناريوهات اللازمة للرد على مخاطر المحيط.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة من المؤسسات المنافسة وبالتالي تفعيل الإدارة الاستراتيجية في رسم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.
- وعي وإدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة، واستثمار في طاقاتها البشرية.
- المنافسة القائمة بين مؤسسة موبيليس وغيرها من المؤسسات الناشطة في سوق الاتصالات الجزائرية هي منافسة ذات طبيعة خاصة كونها منافسة بين قطاع عام يخضع لاعتبارات وطنية، وقيود سياسية، وبين قطاع خاص له كل الحرية .

رابعاً: أهداف البحث

- بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته فإن الغرض الأساسي منه لا يخرج في الحقيقة عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:
- بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتأثيرها بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.
 - تحليل عوامل ومتغيرات هذه التكنولوجيا الجديدة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها.
 - اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث والتي من شأنها أن تسمح بتسهيل عملية فهم التكنولوجيا الجديدة للحصول على أداء أفضل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.
 - إثراء الساحة البحثية عموماً والمكتبة الجامعية خصوصاً بهذا النوع من البحوث.
- ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقاً لإجراء المزيد من البحوث والتي تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا.
- خامساً: الإطار العام للتحليل والأصول النظرية للبحث.**

اعتمدنا في موضوعات بحثنا هذا المدخل النظامي كإطار عام للتحليل الذي يتعامل مع مختلف المشاكل والقضايا، اعتماداً على معطيات هيكلية تشمل مدخلات ومخرجات وعمليات النظام في ضوء عمليات التغذية العكسية، ويعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتعامل مع المحيط ويتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية، بعضها مفتوح كوظيفة التسويق مثلاً، وبعضها مغلق كأقسام الإنتاج، وقد شبه بتر.ف- دراكر (Peter F.Drucker) المؤسسة وفق هذا المنظور فريق الأوركسترا السيمفوني وبأعلى مستوى من المهارة والقدرة، وكل هذا تحت قيادة المايسترو الماهر وهو القادر على إحداث هذا العمل وينجز المدير الأعمال عن طريق الآخرين مثلما ينجز المايسترو المقطوعة.

سادسا: المنهج المستخدم

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج التحليلي الوصفي هو الأكثر ملاءمة، وموافقا للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة.

فالأسلوب الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستوحاة من مختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى تحليل واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسة.

هذا في الجانب النظري أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، باعتباره منهجا مناسباً للموضوع، عند إسقاط الدراسة النظرية على دراسة الحالة. ولهذا الغرض يتم الاستعانة خاصة في الدراسة النظرية بالأدوات التالية:

الكتب المتخصصة، المذكرات والأطروحات، مواقع الانترنت، الجرائد الرسمية، التقارير والقوانين...

كما نعلم في الدراسة الميدانية على ما يلي:

الاستمارة والمقابلة: من خلال التحدث إلى عينة البحث مباشرة ومراقبة رد فعلها عند الإجابة على أسئلة الاستمارة ثم طرح من خلالها مجموعة من الأسئلة تتعلق بالموضوع تجيب عنها عينة البحث ليتم تعميم النتائج على المجتمع الأصلي.

سابعا: تقسيمات البحث.

للإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول نظرية وفصلين تطبيقيين، بحيث تطرقنا في الفصل الأول إلى التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، في حين يتناول الفصل الثاني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أما الفصل الثالث فتناول استخدامات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أما في الجانب الميداني فتناول فيه الفصل الرابع تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والتعريف بها، أما الفصل الخامس فتناول تحليل الإجابات على أسئلة الاستمارة.

الفصل الأول:

التكنولوجيا الجديدة

للإعلام والاتصال

مقدمة الفصل الأول:

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

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

- التكنولوجيا، المعلومات والاتصال.

- تكنولوجيا المعلومات.

- تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا، المعلومات، والاتصال.

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 والاتصال.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكنولوجيا

في هذا المطلب، سيتم تقديم كلا من مفهوم التكنولوجيا، تعريفها وأنواعها.

الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا

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

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

الفرع الثاني: 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 وأن التغير 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

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

2 علي محمد منصور : مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص282 .

وقد قوبل هذا التعريف بانتقادات عدة، حيث ترى غالبية الكتب بأنه لا يدخل في مضمون المفهوم تركيباته وأبعاده " ¹.

وإذا رجعنا إلى القواميس، فهناك من يعرف التكنولوجيا بأنها " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم، ² وهذا ما يشير له محمد عاطف في تعريفه " المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات فضلا عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق النقل والاتصال 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. ³

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 " ⁴ 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 " ⁵.

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 .

كما تمتزج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية، فالتكنولوجيا عبارة عن معرفة كيف أو الوسيلة بين ما يميل العلم لمعرفة الأسباب، إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة، وتحولها

¹ - علي محمد منصور : المرجع نفسه، ص 283، 284.

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

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

⁴ جمال أبو شنب : العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999 ، ص 28.

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

التكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات، ويعد العلم مصدرا للمعرفة الأساسية ومرتكزا أساسيا للتكنولوجيا.¹

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 معنا فهي فكرة تولدت عن حاجة أو رغبة اجتماعية معينة.²

وتعرف التكنولوجيا كذلك على أنها " مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة"³ وعموما لا تخرج التكنولوجيا عن معاني ثلاثة هي:

- التكنولوجيا كعمليات (Processes) وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية* أو أي معرفة منظمة لأجل مهمات، أو أغراض عملية .
- التكنولوجيا كنواتج (Products): وتعني الأدوات والأجهزة، والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.
- التكنولوجيا كعملية ونواتج: وتشير إلى هذا المعنى، أو تستعمل به عندما يشار إليها معا مثل تقنيات** الحاسوب.

الفرع الثالث: أنواع التكنولوجيا

يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة معايير منها مايلي:⁴

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

¹ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 14، 13.

² علي غربي، مينة نزار: التكنولوجيا المستوردة، مخبر علم الاجتماع و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص 17، 18.

³ محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 83 .

* العلم : تنظيم معرفي يستهدف الوقوف على الحقائق الخاصة بطابع الأشياء والعلاقات الثابتة بين الموضوعات التي تنتمي إلى مجال دراسي محدد.

** التقنية : مجموع التطبيقات العلمية لإنتاج السلع والخدمات .

⁴ عبد الحميد بيجت فايد: مرجع سابق، ص 83.

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

2- على أساس موضوعها:

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

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

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

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

2-5- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها تتزايد 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)¹ : 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 كالتالي: الروتيني، الهندسي، الحرفي، الغير روتيني، والشكل الموالي يوضح ذلك (مصنوفة بيرو للتكنولوجيا).

1 راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 321، 322 .

جدول رقم (01): مصفوفة بيرو للتكنولوجيا

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

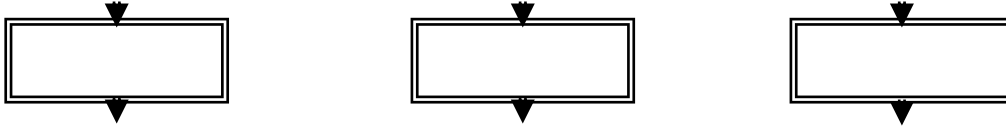
المصدر: راوية حسن: مرجع سابق، ص 322.

- تصنيف طومسون:¹ على العكس من بيرو، فإن طومسون اهتم بالطريقة التي تتابع من خلالها الأنشطة، أو توضع مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل، والعنصر الهام هنا هو درجة التداخل والإعتمادية التكنولوجية، أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على الموارد وتمثل بعض هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات، وقد اقترح طومسون ثلاث تصنيفات للتكنولوجيا كما يتضح من الشكل .

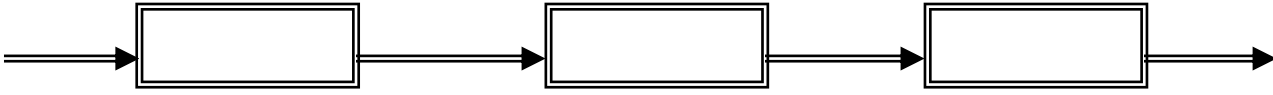
1 راوية حسن: مرجع سابق، ص 233، 235

شكل رقم (01): تصنيف طومسون للتكنولوجي.

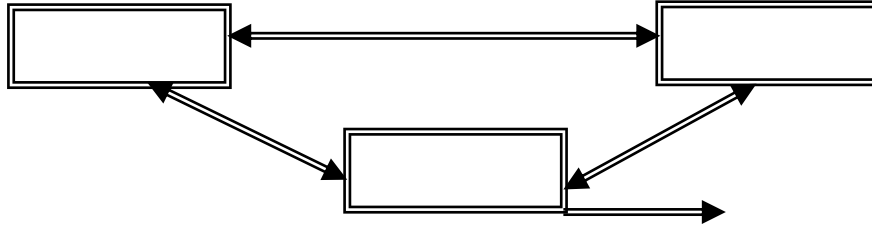
التكنولوجي الوسيط (الاعتمادية المشتركة)



تكنولوجي السلسلة الطويلة (الاعتماد المتتابع)



التكنولوجي المكثف (الاعتماد المتبادل)



المصدر: راوية حسن: مرجع سابق، ص 234.

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.

الفرع الأول: 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 *Informatio* ويعني عملية توصيل أو شيء يتم توصيله، ويرى البعض أن المعلومات كالجاذبية والكهرباء لا نستطيع وصفها بدقة، ولكننا نعرف كيف تعمل ونذكر أثرها¹ وعليه يمكن إعطاء التعاريف التالية للمعلومات :

تعرف المعلومة على أنها " اختلاف ينتج اختلاف آخر، هذه الأخيرة تنتقل وتعرض لعدة تغيرات متتالية لتكون الفكرة "²، كما تعرف المعلومة على أنها البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون

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

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

أساسا لاتخاذ القرارات، فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين، وإذا ما تم إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم، ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان، وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار، سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات.¹

تعرف كذلك على أنها " خبر أو العلاقة حدث ما بخطاب معين " ²، أما باتيرون فيعرفها "المعلومة عنصر أو نظام يمكن أن ينقل بواسطة إشارة أو مجموعة من الإشارات " ³.

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

تعرف المعلومة على أنها "ما يستخلص من جمع وتنظيم، تحليل وتلخيص البيانات " ⁴. 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، ...)" ⁵.

وهناك أيضا من يقول "المعلومة هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبليا، والتي لها قيمة محركة في الاستخدام الحالي والمتوقع أو القرارات التي يتم اتخاذها " ⁶. وتعرف أيضا "المعلومة هي منتج موجه للاستهلاك قابل للتخزين، التحويل والمعالجة يشكل موردا هاما للمؤسسة" ⁷.

ويمكن تعريف المعلومة من خلال استخداماتها كأحد العناصر الإنتاجية، أو أدوارها فهي تؤدي ثلاثة أدوار أساسية، فهي مصدر للمعرفة، وسيلة اتصال، وسند لاتخاذ القرارات، وتتميز بخاصية الاستمرار

¹ جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 11.

² sans auteur : le management de l'information , ed adbs, mars 1994 ,p5.

³ Patteyron .E.A.:le management de l'information ,ed organisations 1996 , p 6.

⁴ تركي سلطان: نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ، 1995، ص 21.

⁵ Encyclopédie de la gestion et du management ,DALLOZ,édition ,France, p6.

⁶ إسماعيل محمد السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 97.

⁷ Pierre Carrier et autres:Bases de données dans le développement de système , Gartan morin édition,canada,1991,p9.

والانقطاع، وتمثل عملية الرقمنة في تحويل المعلومة المستمرة (القياسية) إلى معلومة رقمية، كما أنها تؤثر في ردود أفعال من يستقبلها.

2- خصائص المعلومات:

لكي نستطيع الحكم على جودة المعلومة يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:¹

- 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.
- 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.²

تتمثل الخصائص العادية للمعلومة فيما يلي:³

- خاصية التميع والسيولة، فالمعلومات ذات قدرة هائلة على التشكل، أي يمكن تمثيل المعلومات نفسها في صورة قوائم أو أشكال بيانية أو رسوم أو أصوات ناطقة.
- قابلية الاندماج الحالية للعناصر المعلوماتية، فيمكن بسهولة تام ضم عدة قوائم في قائمة واحدة، أو إضافة ملف معين لقاعدة بيانات قائمة، أو تكوين نص جديد من فقرات يتم استخلاصها من نصوص سابقة.
- تتميز المعلومات بالوفرة، عكس العناصر المادية التي تتسم بالندرة، لذا يسعى منتجوها إلى وضع قيود على انسيابها، لإحداث نوع من الندرة المصطنعة، حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب.

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

2 سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 107.

3 عبد الستار وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 114.

- لا تتأثر موارد المعلومات بالاستهلاك، بل على العكس، فهي عادة تنمو مع زيادة استهلاكها، لذلك هناك ارتباط بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف الجديدة.
- قابلية نقلها عبر مسارات محددة أو بثها على المشاع لمن يرغب في استقبالها.
- سهولة النسخ، حيث يستطيع مستقبل الملمومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية.
- إمكانية استنتاج معلومات صحيحة من معلومات غير صحيحة أو مشوشة.
- يشوب معظم المعلومات درجة من عدم اليقين، إذ لا يمكن الحكم إلا على شيء ضئيل منها بأنه قاطع بصفة نهائية.
- أما بالنسبة للخصائص غير العادية للمعلومة، فتتمثل فيما يلي:
- المعلومات كسلعة، فللمعلومات خصائص اقتصادية مميزة، فهي تتصف بإمكانية التطويع، أي تطويع المعلومات لاستخدام أحد الأفراد معناه إمكانية استخدام أفراد آخرين للمعلومات نفسها، دون الحاجة إلى إنتاجها مرة أخرى، كما أن المعلومات لها تكاليف منخفضة بالنسبة للمستفيدين الإضافيين.
- المعلومات كمنتج، فالمعلومات يتم تبادلها من خلال منتجات المعلومات، وبالتالي تعطي قيمة للمستفيد بالنسبة للمهمة التي يقوم بها.
- التكاليف والقيمة والاحتكار، ترتبط المعلومات في ظروف كثيرة بالتكاليف الاقتصادية، كما أن لها قيمة اقتصادية في تحقيقها لأغراض مختلفة، فهي قد تستخدم لاتخاذ القرارات وللاستهلاك الشخصي المباشر، وفي الأغراض التعليمية، أو قد يتم الحصول عليها لبيعها، ومن ثم تخضع للعرض والطلب، كما تخضع للتحليل الجدي بما في ذلك المنفعة الحدية المتناقصة، ولفاهيم المرونة، وتخضع أيضا لاقتصاديات الحجم. ضف إلى ذلك أن بعض ممارسات التحكم الاحتكاري قد تمارس عليها كما هو الحال في المعلومات السرية والخاصة، والمعلومات الحكومية وكذلك الاحتكار على حقوق الطبع والبراءات والاختراعات.
- المعلومات كمورد رأسمالي، أي أن المعلومات يمكن اعتبارها كاستثمار في الفرد والذي سيتحول بالمعلومات الهامة والصالحة إلى عامل أكبر تأثيرا في الإنتاجية، من أجل ذلك يمكن الحصول على المعلومات واختزائها كاستثمار وليس للاستهلاك، مع احتفاظها بنفس خصائصها المتصلة بعدم النضوب وعدم الاستحواذ الكامل.

3- أهمية المعلومات

- توفر المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المكاسب نظرا لأهميتها، وتكن هذه الأهمية في النقاط الآتية:¹
- المعلومات ضرورية ومطلوبة لتطوير قرارات الفرد والمجتمع، ولها دور أساسي في إنجاح أي نشاط أو أي مشروع.
 - ضمان القرارات السليمة في جميع القطاعات وعلى مختلف مستويات المسؤولية.
 - المعلومات دعامة أساسية من دعائم البحث العلمي، في مختلف الموضوعات والتخصصات.
 - توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات الفنية، واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
 - تساعد المعلومات في نقل الخبرات للآخرين، وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة بالفعل.
 - زيادة مستوى المعرفة لدى المستفيد من المعلومات، حيث تزوده بتصور عقلي عند فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأنشطة أو الأهداف.
 - المعلومات هي أساس عملية الاتصال الإنساني في المجتمع بكل مستوياته، وكذلك الاتصال المستعين بالحاسبات الالكترونية، وبالتالي فهي محور عمل كل مؤسساته المختلفة.
 - المعلومات تزداد قيمتها ويتعاضم دورها خلال الأزمات، ولتجنب هذه المواقف الحرجة، لا بد أن يوفر نظام المعلومات الإدارية في المنظمة المعلومات التي تساعد متخذ القرار على التنبؤ بما يمكن أن يحكمه المحيط، من فرص وتهديدات، وذلك بالكم المناسب والوقت المناسب والجودة والتنوع المطلوبة، وذلك لصناعة قرارات لمواجهة التهديدات والاستفادة من الفرص، وإمكانية الإلمام بكل ما يتعلق بالأزمة ومسارات تطورها.
 - للمعلومات دور حيوي ومهم على المستوى الاستراتيجي الوطني، حيث إنها أصبحت قوة ومصدرا حيويا متزايدا يدعم مصادر القوى الأخرى، وذلك لتحقيق أهداف مثل الدبلوماسية، المنافسة الاقتصادية وغيرها، الشيء الذي أدى إلى ظهور مصطلح حرب المعلومات، وهي تعبر عن مفهوم جديد للحرب يسود العالم الآن، فتعرف على أنها أي عمل لإنكار، استغلال، تخريب أو تدمير معلومات المنافس أو العدو والحماية ضد مثل هذه الأفعال.

1 Jean Yves Prax : le manuel du knowledge management :une approche de 2é génération, dunod, paris ,2003 , P 67 .

تأخذ حرب المعلومات عدة أشكال، أهمها:¹

- حرب معلومات التحكم والسيطرة.
- حرب المخابرات.
- الحرب الالكترونية.
- الحرب النفسية.
- حرب التدمير الالكترونية.
- حرب المعلومات الاقتصادية.
- الحرب الافتراضية.

4- عوامل تحديد جودة المعلومات

تتمثل جودة المعلومات فيما يلي:²

- المنفعة، ويمكن تقسيم المعلومات حسب المنفعة من ناحية المنفعة الشكلية، حيث تزداد قيمة المعلومات كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار، والمنفعة الزمنية، وترتفع قيمة المعلومات إذا توفرت لدى مستخدميها في الوقت المناسب، أما المنفعة المكانية فتزيد إذا أمكن الحصول عليها بسهولة وبسرعة، أما المنفعة الملكية فإذا ما أمكن لمستخدم المعلومات ممارسة الرقابة على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات كلما ازدادت قيمة المعلومات.
- مدى رضا المستخدم عن المعلومات، إن إدراك متخذ القرار للفائدة التي تعود عليه من وجود نظام للمعلومات، فإن درجة رضاه عن هذا النظام تزداد والعكس صحيح.
- مدى وجود الأخطاء، حيث تتأثر جودة المعلومات باختلاف حجم الأخطاء ودرجة التمييز الموجودة بتلك المعلومات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى وجود أخطاء في المعلومات عدم دقة عملية القياس، عدم دقة جمع البيانات، فقدان بعض البيانات في مرحلة التشغيل، حدوث أخطاء في عملية تشغيل البيانات.

الفرع الثاني : 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.

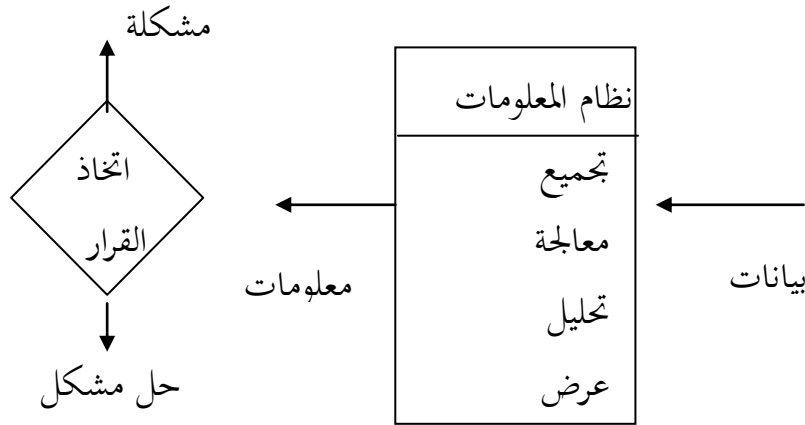
1 محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 288، 289.

2 معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 20-22 بتصرف.

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 " ¹.

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 كنتاج أو كمنخرج لنظام المعلومات، عن طريق استعمال البيانات كمدخلات والشكل رقم (02) يوضح العلاقة بين البيانات و المعلومات.

شكل رقم (02): العلاقة بين البيانات و المعلومات



المصدر : هاشم أحمد عطية :مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 11

- من خلال الشكل السابق 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 .

1 مفتاح محمد دياب: معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، 1995 ص 42 .

كما يمكن التمييز بين الحقائق والبيانات، فالحقائق هي مجموعة من الأشياء تبين صدفة عن طريق الملاحظة بقدر ما تسمح به القدرة الإنسانية،¹ أما المعطيات أو البيانات فهي مجموعة عناصر خام لم تعالج ولم تترجم بعد، فهي عناصر مجردة تمثل حدث في شكله الخام نتيجة ملاحظة أو قياس.²

الفرع الثالث: أنواع المعلومات

لقد أخذت المعلومات في السنوات الأخيرة بعدا إستراتيجيا، وذلك لتماشى 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 الداخلية³**: وتتمثل في المعلومة الخاصة بنشاط المؤسسة المتولدة عن العمليات التي تقوم

بها مثل: رقم الأعمال، كمية الإنتاج، التكاليف، الأفراد... إلخ.

- **المعلومات الخارجية⁴**: هي معلومات تأتي من الخارج وتكون متعلقة بالمحيط مثل: معلومات حول

الزبائن، الموردين، المنافسين، القوانين... إلخ.

والشكل رقم (03) يوضح بعض أنواع المعلومات الخارجية.

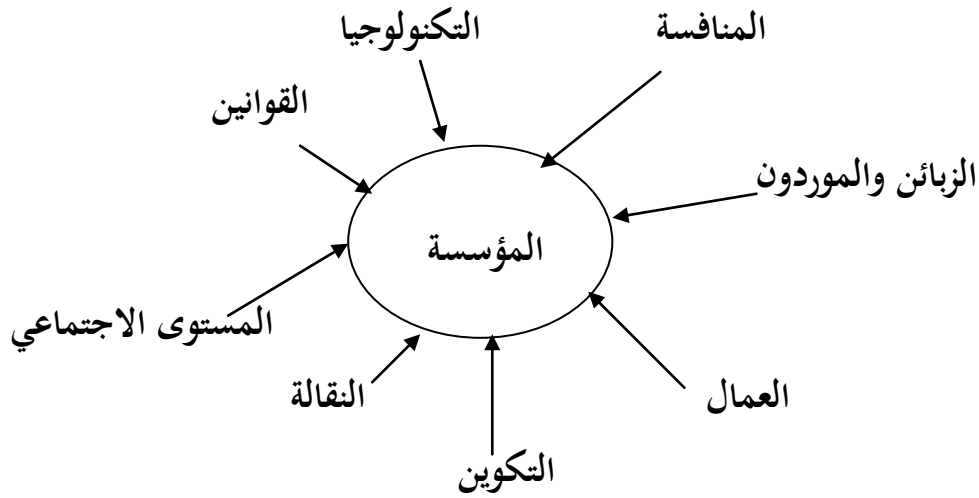
1 محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009/ ص: 267.

² Jean Yves Prax : le manuel du knowledge management :une approche de 2é génération, dunod, paris, 2003,p: 06.

³ - Mèlèse J:op.cit .p1.

⁴ Duffy et Allouche : les annales du management. tome 2، ed econmica 1992، p1118.

الشكل رقم (03) بعض أنواع المعلومات الخارجية



Source : Mélésej ; op. cit p32

- المعلومات الرسمية¹: تشكل المعلومات الرسمية الجزء الأكبر من المعلومات المتداولة في المؤسسة، فهي محددة من قبل الإدارة وتتمتع بمميزات أهمها: مؤرخة وتتبع قنوات أو طرق محددة مسبقا.
 - المعلومات غير الرسمية: 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 رقم(02) يوضح أهم أنواع المعلومات الموجودة في المؤسسة.

جدول رقم (02): أنواع المعلومات في المؤسسة

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

Source: Patteyron .op.cit.p12

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

الفرع الرابع: أنواع المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة

- بالنسبة لمنظمات الأعمال، فإن كل المعلومات مفيدة، غير أن هناك معلومات تستفيد منها أكثر من المعلومات الأخرى وذلك لشدة ارتباطها بوظائف الأعمال، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:
- المعلومات عن أوضاع المنظمة الحالية والماضية والمستقبلية، وهذه المعلومات عادة ما تكون متوفرة في الأرشيف أو مراكز توثيق معلومات المنظمة.
 - المعلومات عن العملاء والمنظمات التي تتعامل معها المنظمة.
 - المعلومات عن المحيط الخارجي للمنظمة.
 - المعلومات عن الموارد والمنتجات والسلع نصف المصنعة.
 - المعلومات عن مصادر المعلومات ذاتها.
 - البيانات الكمية مثل المعلومات الإحصائية من واقع تقارير التعدادات.
 - المعلومات عن البحوث والتطورات المتلاحقة، سواء كانت منشورة أو مازالت تحت الدراسة.
 - المعلومات عن الأحداث وتتابعها ما الذي حدث، وأين ومتى ولماذا.
- إضافة إلى ذلك، فإنه يجب الإشارة إلى ثلاث فئات رئيسية من المعلومات في المنظمة، وتناسب ومستوياتها الإدارية عملية اتخاذ القرارات، وهي:¹
- معلومات استراتيجية، وهي مرتبطة بالإدارة العليا، وتستخدم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - معلومات تكتيكية، وهي مرتبطة بالإدارة الوسطى، وتستخدم في اتخاذ القرارات التكتيكية.
 - معلومات تشغيلية، وهي مرتبطة بالإدارة المباشرة، وتستخدم في اتخاذ القرارات التشغيلية.

المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الاتصال.

من يدرس الاتصالات 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.

1 علاء عبد الرزاق السالمي، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص30-32

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 تعديل¹، وبما أن مصطلح الإتصال ارتبط بمصطلح المعلومات، هذا الأخير الذي يعتبر من بين المصطلحات المراوغة، كما رأينا في المطلب الثاني من هذا المبحث، فإنه هو الآخر له عدة مفاهيم ويتميز بعدة خصائص وأنواع.

الفرع الأول: مفهوم وأنواع الاتصال

1- مفهوم الاتصال: 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 واحدة². 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 الآخر³، " الإتصال هو إرسال من جانب واحد لرسائل موجهة بغرض تحقيق تغيير في الرأي العادة، أو سلوك المستقبل"⁴، " العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك"⁵، " ظاهرة اجتماعية حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طريقي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة"⁶

1 أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 62.

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

3 أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 24.

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

⁵ عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995، ص 369

⁶ سعيد يس عامر: الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايدسير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر 2000، ص 30.

- " عملية نقل الآراء والأفكار من شخص إلى آخر - أو داخل شخص واحد - بغرض خلق الفهم اللازم في تفكير الشخص الذي يتلقى التبليغ " ¹.

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

2-أنواع الإتصال

بشكل عام يمكن أن نتحدث عن الأنواع الرئيسية التالية:

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

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

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

-الاتصال الإداري: ويقصد بالاتصال التنظيمي أو الإداري تلك الوسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالمؤسسة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى ².

ويمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما ³:

- 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 :

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

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

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

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

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

- **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 يهتم والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفريغ 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 والأجوبة.
- **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 الجماهيري¹:** 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.
- 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 منها²:
- 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 المرئي³:** 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 .

1 احمد ماهر: مرجع سابق، ص365.

2 عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989، ص380 بتصرف.

3 نفس المرجع السابق، ص380.

- **الاتصال السمعي البصري**¹: يشمل على مزايا الاثنين، وهو أكثر فاعلية، وقد ظهر مع ظهور الموارد السمعية البصرية كالتلفزيون والفيديو،... إلخ .

الفرع الثاني: 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.²

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 أدنى³. وفي واقع الحال نجد هذا النوع الأكثر شيوعا وخاصة

عندنا نحن في العالم الثالث، ويكون في شكل قرارات، أوامر، تعليمات،... إلخ إلى المرؤوسين أو إلى

قاعدة الهرم، ومن معوقاته :

- كثرة المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة.

- البعد الجغرافي بين المرسل والمستقبل أحيانا.

- الفروق في الدافعية بين المرسل (الرئيس) والمستقبل (المرؤوس).

- البطء وعدم الفعالية، وخاصة إذا كانت القرارات استراتيجية.

- نوع الرسالة أو الوسيلة التي يعتمد عليها الرئيس قد تكون غير مفهومة من طرف المستقبل (المرؤوسين).

1 عبد الغفور يونس، المرجع نفسه، ص380.

2 سعيد يسين عامر، مرجع سابق، ص61.

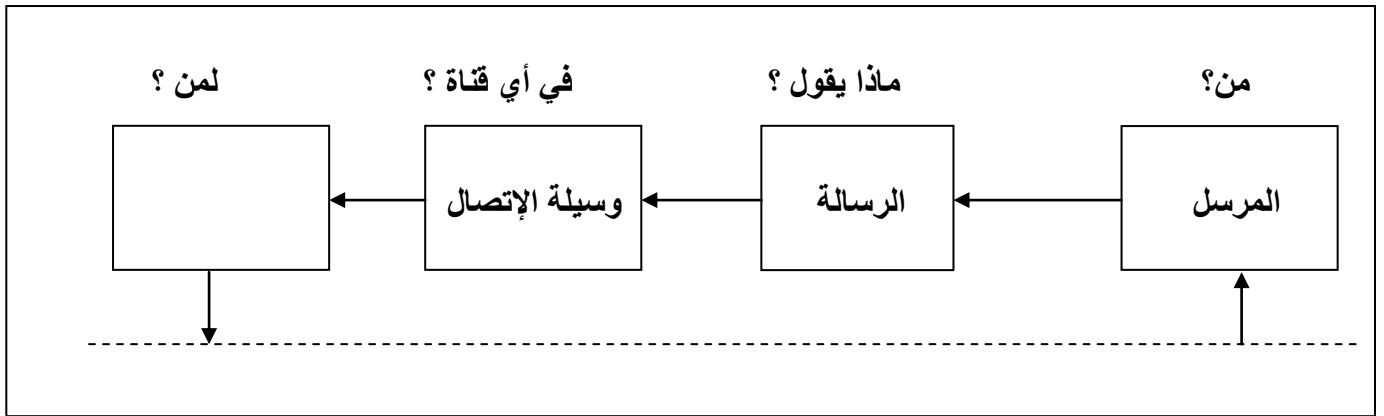
3 هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص375.

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 للإتصال ومن هو الشخص الذي سيتم الإتصال به، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (04): النموذج العام للاتصال



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

ويتكون نموذج الاتصال من أربعة عناصر رئيسية وهي¹:

- المرسل: وهو مصدر الرسالة المطلوب نقلها إلى المرسل إليه .
- الرسالة: وهي مجموعة المعاني المطلوب إرسالها أو تسليمها للمرسل إليه.
- المرسل إليه: وهو متلقي الرسالة أو الطرف المطلوب أن تصل إليه .
- الوسيلة²: هناك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبصرية تستخدم في عملية الاتصال فيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهي تشمل المقابلات الشخصية والاتصال الهاتفية والمقابلات الجماعية أما الوسائل الكتابية فتشمل التقارير، المذكرات والأوامر والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البصرية. ويمكن إضافة الهدف من الاتصال، توقيت الاتصال، ومكان الاتصال، إلا أن وسائل الاتصالات الحديثة يمكنها التغلب على البعد الأخير (البعد الجغرافي) .

1 محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 226 .

2 صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط10، الإسكندرية، 2003، ص 443.

المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المطلب الأول : نظام المعلومات

قبل التطرق لنظام المعلومات سنقوم بالتطرق للنظام، أما عن المعلومات فقد تناولناها في المبحث الأول.

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 " ¹، 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 " ².

ويمكن تعريف النظام من وجهة نظرية النظم على أنها " إطار شامل يتضمن مجموعة من العناصر والمبادئ والقواعد التي تتفاعل فيما بينها وفقا لسلسلة من الإجراءات لتحقيق أهداف عامة " ³، 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 أنه جزء لا يتجزأ مع عدم إغفال أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء .
- النظم أدائها يفوق أداء الأجزاء المكونة لها .
- النظم المركبة، عندما يكون جزء من النظام في حد ذاته نظام نطلق عليه نظام فرعي.

¹ مفتاح محمد دياب: مرجع سابق، ص140-155(بتصرف).

² Encycloped de la gestion, op, cit,p1173

³ إبراهيم احمد الصعيدي: نظم المعلومات الحاسبية، بدون ناشر، 1998، ص88، 89 .

الفرع الأول : 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 " ¹.

في حين يعرفه البعض الآخر كمايلي: " مجموعة من العناصر، التي تسمح بإيصال المعلومة اللازمة للعامل في الوقت المناسب حتى يستطيع أداء مهامه " ² 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 " ³.
ويؤدي نظام المعلومات دورين أساسيين هما: ⁴

- 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 رقم (05).

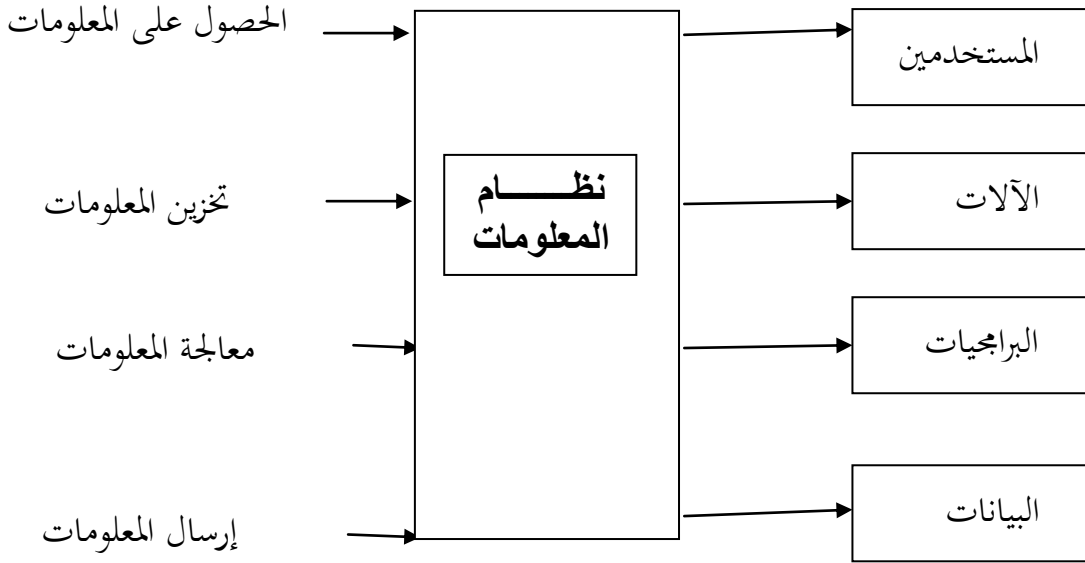
¹ Ermes groupe: systeme d'information et perspective de management,ed, masson ,1994,p104.

² Sornet .J: Information et système de gestion,ed ,technique plus,1996 ,p90.

³ Henri Mahé : Op, cit, P 432 .

⁴ Patrick romagni: l'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management LPM, France,1998, P96 .

الشكل رقم (05): مكونات نظام المعلومات المعلوماتي

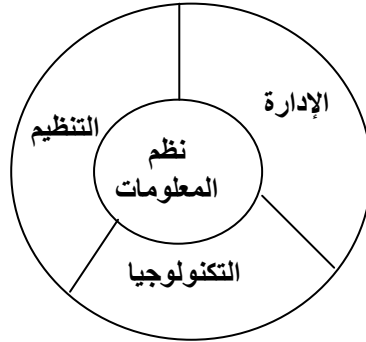


Source : R Reix, op cit, p66.

2-العناصر المشكلة لنظام المعلومات :

تتمثل عناصر نظام المعلومات في ثلاثة عناصر هي : التكنولوجيا، الإدارة والتنظيم، والشكل رقم (06) يوضح كيف تتفاعل هذه العناصر الثلاثة.

الشكل رقم (06): تكامل نظم المعلومات مع الإدارة والتنظيم



المصدر : سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2001، ص

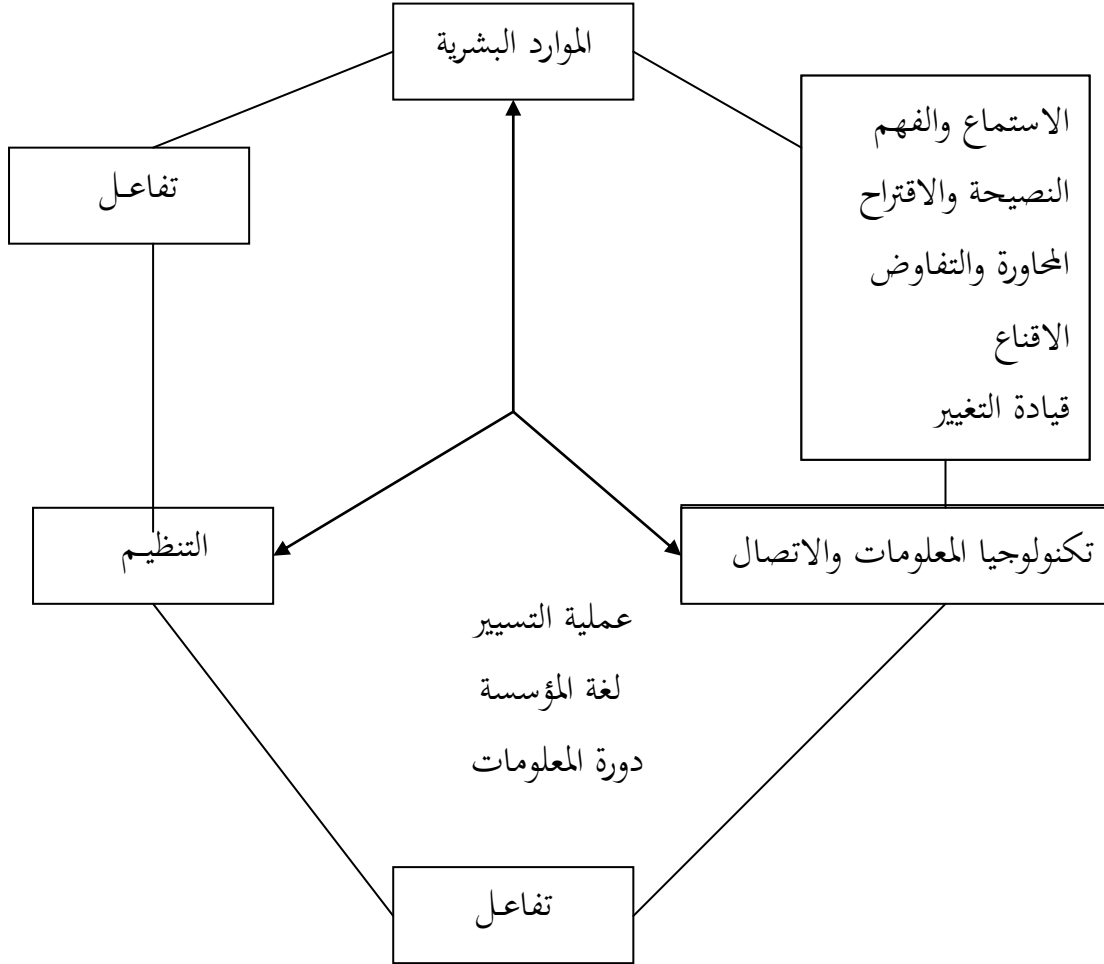
.18

ويظهر الشكل رقم (07) 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 (07): الأبعاد الثلاثة لنظام المعلومات في المؤسسة



Source: Encyclopédie de la gestion, Op.cit, p: 1180

من خلال الشكل أعلاه، نجد أن نظام المعلومات في المؤسسة يرتكز على ثلاثة أبعاد هي:¹
-الموارد البشرية (الأفراد 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 بنظام المعلومات، إذن فتسيير الموارد البشرية له علاقة وطيدة بالأفراد الذين يجب سماعهم، إقناعهم وتطوير مهاراتهم والتصدي لهم في حالة الضرورة ومحاورتهم .

¹ Encyclopédie de la gestion : op, cit, p1180.

-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:¹ 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 الحديثة² 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 تسيير نحو إزالة الحدود وتوسعها 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 إن كل خلل في أي عنصر قد يؤدي إلى خلل في النظام ككل، وبالتالي ينخفض أدائه، فمبدأ العلاقات العرضية له أهمية في أنظمة المعلومات .

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:³

-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 البعثرة جغرافيا للمستخدمين المحتملين ، الثقافات المختلفة لفروع المؤسسة المتواجدة عبر أنحاء العالم.

¹ سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان: مرجع سابق، ص 21.

² Benoit Aubert: Les technologies de l'information et l'organisation , Gartan morin , édition France, 1997 ,P5.

³ سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان: مرجع سابق، ص 254.

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

-تقسيم الموجودات من القوائم بالنسبة للمنتوجات المعينة.

- إنجاز تحقيق لتحديد الحاجيات لمختلف المستخدمين المحتملين (المحتوى، التقديم...).

- تحديد عناصر الحامل التقني* (الآلي والبرمجيات).

كما يتضح لنا بأن المجالات التطبيقية لتكنولوجيا المعلومات تشمل المجالات التالية:¹

- قطاع التغذية والطب.
- قطاعي التعليم والتدريب.
- الشؤون البيئية وقطاع التعدين والثروة المعدنية.
- قطاع النقل والمواصلات.
- قطاع الصناعة والتصنيع.
- قطاع المال والأعمال والاقتصاد والقطاع العسكري.

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات

من أهم خصائص مدخل النظم في المؤسسة، أنه يسمح لنا بوصف النظام بعدة طرق، فيمكن اتباع نموذج منطقي للنظم حسب تدفق الموارد، الأموال، الخدمات، المستويات الإدارية، المداخل المختلفة لإتخاذ القرار أو تقسيم المؤسسة إلى نظم فرعية حسب وظائفها، وهذا المدخل الأخير هو الأكثر تأييدا من بين المداخل سابقة 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 وخدمات²؛ ويتطلب هذا النظام استخدام تكنولوجيا الإلكترونيات التماثلية والرقمية والمعلوماتية. يرافق وظيفة الإنتاج نظامان فرعيان للمعلومات هما : نظام معلومات تخطيط وتوجيه الإنتاج ونظام معلومات

* Support Technique.

1 رياض عبد الله خوالدة ومحمد فالخ الحنيطي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، 2008، ص: 381.

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

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 وبمحيط المؤسسة .
- معلومات متعلقة بالاستراتيجية التجارية للمؤسسة .
- أدوات المعالجة والتحليل .
- نماذج التوقعات .

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

3- نظام معلومات الأفراد (الموارد البشرية)

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

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

- وضع 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 .

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

- المشاركة في تصميم التطبيقات المعلوماتية.
- تسيير مشاريع الأتمة لصالح مديريةية 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 مخزجات الأنظمة الوظيفية الأخرى في تحديد الاحتياجات المالية وله عدة أنظمة فرعية أشهرها¹: أنظمة معالجة الطلبات، أنظمة مراقبة المخزونات، أنظمة تسيير حسابات الزبائن والموردين، أنظمة إدارة الأجور، وأنظمة دفتر الأستاذ؛ تكون هذه الأنظمة عادة مرتبطة فيما بينها، عند جمع كل هذه الأنظمة يشكل لنا نظام المعلومات الإداري .

الفرع الثالث : علاقة أنظمة المعلومات بالمؤسسة

1- دور نظم المعلومات في المؤسسة

لقد كانت أولى نظم المعلومات التي قدمت في 1950 نظما 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 الاستراتيجي².

أما اليوم فإننا نسعى إلى نظام معلومات مندمج وقابل للتطور من خلال الإستثمار في البرمجيات وتوقع إحتياجات نظام المعلومات. إن نظم المعلومات اليوم تلعب دورا حيويا واستراتيجيا وذلك من خلال القيام بثلاثة أنشطة أو محاور رئيسية³:

- 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 .

¹ Benoit Aubert : op,Cit , P38

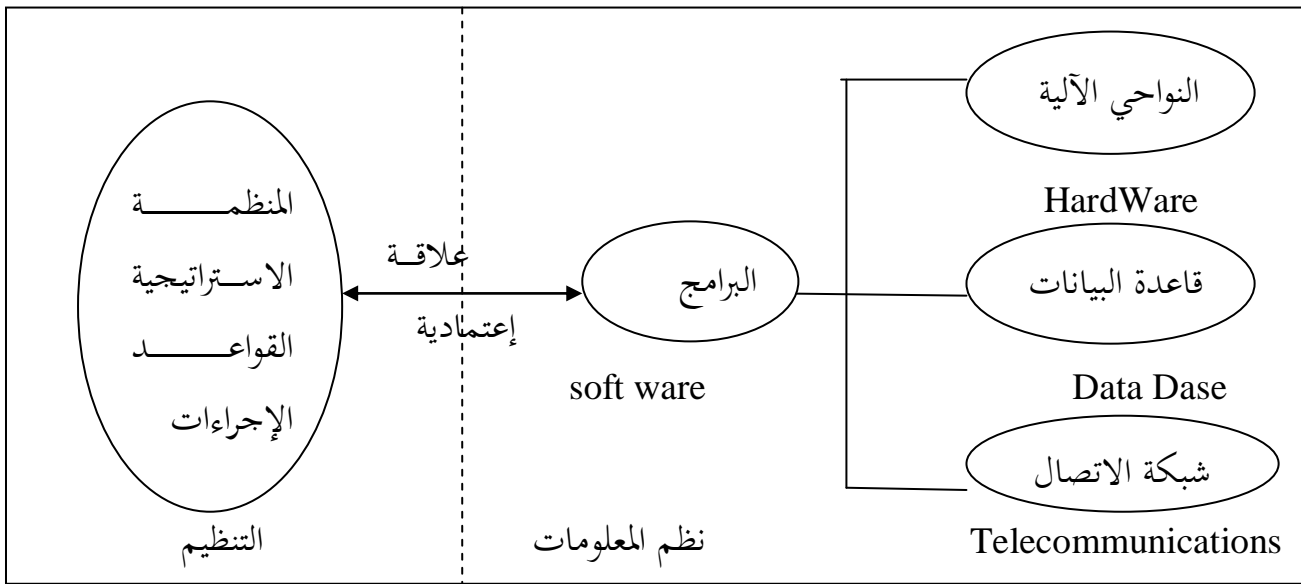
² سونيا محمد البكري: المرجع نفسه، ص27.

³ حسن أحمد الحضيبي: اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001، ص 62 .

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 رقم (08) العلاقة بين نظم المعلومات والمؤسسة، ويظهر من خلاله أن هناك علاقة اعتمادية بين استراتيجية المؤسسة والقواعد والإجراءات من ناحية ونظم المعلومات سواء الآلية أو البرامج أو البيانات أو شبكات الاتصال من ناحية الأخرى .

شكل رقم (08): العلاقة بين التنظيم ونظم المعلومات - اعتمادية وتبادلية -



المصدر: سونيا البكري، مرجع سابق، ص 28

2- الرقابة الإدارية على أمن النظام المعلوماتي

يمكن التغلب على 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 حمايةالتجهيزات والبرامج البيئة ومخالفات الحواسيب.
- تقدير الاحتمالات والتكاليف المرتبطة لمخاطر أمن التشغيل (تشغيل البيانات) حيث تسهم هذه التقديرات في إختيار الإجراءات الملائمة لأمن النظام .
- إعداد خطة تضمن مستوى مقبول من الأمن وتكلفة معقولة ، وتصف هذه الخطة كافة الإجراءات 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.

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

المطلب الثاني : علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظام المعلومات

تكنولوجيا المعلومات؛ تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات، وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستخدمين على الأساليب 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.¹

الفرع الأول : مفهوم تكنولوجيا المعلومات

يقصد بتكنولوجيا المعلومات "مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة"² 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 آخر يقدمها بطريقة أكثر تفصيلا " تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني إقتصادي جديد، تؤثر على تسيير ومراقبة أنظمة الإنتاج والخدمات في الإقتصاد، يعتمد على مجموعة مترابطة من الإكتشافات المعمقة في ميدان الحواسيب، الإلكتونيك هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة

1 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، ص.236

2 سناء عبد الكريم الخناق، المرجع نفسه ، ص 237-238.

* Organisation de coopération et développement Economique.

والإتصالات البعدية . مما سمح من تخفيض تكاليف التخزين، المعالجة ، تبادل وتوزيع المعلومات بشكل كبير جدا "1 .

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

الفرع الثاني: 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 خلال² .

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

ينظر إلى نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، كأبي جزء آخر من الأعمال كالتسويق، الانتاج المشتريات، 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.³

الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية

غيرت تكنولوجيا المعلومات صورة إدارة الموارد البشرية في كل مكان، ويتركز أغلب استعمال للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية في نظم المعلومات، وقد جاء الاهتمام بنظم معلومات الموارد البشرية سواء من قبل الباحثين أو المنظمات متأخرا عن باقي النظم الأخرى كالتسويق والإنتاج، ويعود ذلك لعدة أسباب، منها الاعتقاد الخاطيء بأن الأمور المتعلقة بالأفراد هي أمور روتينية ولا تحتاج إلى نظام لتنظيمها

¹ - Freemanet et Soete: Technologie d'information et domaines de croissance, EDOCDE , 1989 P148

² سناء عبد الكريم الخناق: مرجع سابق، ص238.

³ نفس المرجع السابق، ص238.

وترتيبها، إلا أنه أصبح نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية الذي يركز على تكنولوجيا المعلومات يلقى اهتماما كبيرا من قبل المنظمات والباحثين.

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 .

الفرع الأول : في مجال الصناعة

إن عبارة الرجل الآلي، التآلية، والمرونة هي الكلمات الأكثر إستعمالا عند الحديث عن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الانتاج. فأمام التغيرات الكبيرة في المحيط وفي ظل عوامة الاقتصاد وإزدياد شدة المنافسة وتحت هاجس الزوال، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على التحكم ما أمكن في هذه التكنولوجيا، ويمكننا هنا تعداد أربع آليات أو تقنيات موجهة فقط لمساعدة المؤسسة في عملية الإنتاج وهي:¹

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**) : 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 وظهر رقائق السليكون تطورت هذه الآلات إلى رجال آليين يقومون بتنفيذ حركات معقدة وسريعة للغاية يعجز الإنسان عن أدائها بنفس الكفاءة . لقد أصبحت هذه الآلات تقوم بعمليات عدة اهمها الإنتاج، التصميم، التنظيف والرفع؛ ويعتبر إنخفاض نسبة الأخطاء من أهم مميزات إستعمال الرجال الآليين .

3- التصميم المساعد من طرف الحاسوب (**Conception Assistée par Ordinateur**) : لقد استطاعت هذه التقنية أن تحدث ثورة في مكاتب الدراسة، حيث أصبح بإمكان رؤية النموذج الجسم قبل أن ينجز هذه التقنية سمحت بظهور ما يعرف بإقتصاد التصميمات، إذ يتم إنجاز العديد من

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

التصميمات في أقل وقت ممكن وباقل التكاليف مما سمح بإدخالها في عملية الانتاج بواسطة التصميم والانتاج المساعد من طرف الحاسوب *

4- الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificielle): 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 أنه 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 .

الفرع الثاني : تطبيقات أخرى لتكنولوجيا المعلومات

يمكن ان نوضحها من خلال الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03) : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

الميدان	التطبيقات	أمثلة عامة	أمثلة عن التسيير
الحساب	- الحساب العلمي - التصميمات	- علم الذرة، البحث مكاتب الدراسات	- بحوث العمليات - المساعدة على إتخاذ القرارات
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 صور أتوماتيكية	- الإشهار. - الرسوم المتحركة	- المخططات الخاصة - بإنجاز التقارير

Source: Peaucelle ، op ، cit ، p53

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

المبحث الثالث : تكنولوجيا الإتصال

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

المطلب الأول : مفهوم تكنولوجيا الإتصال

الفرع الأول : مفهومها

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

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) .

الفرع الثاني : أنواع تكنولوجيا الإتصال

1- التللكس **Télex**: نظام لتنقل الرسائل وهي أول جهاز تم إستخدامه في إرسال بالكهرباء ، وتعرف الشفرة الخاصة بالمراقبة (شفرة مورس)³، ففي العشرينيات من القرن العشرين تم إستخدام الطابعات عن

1 سناء عبد الكرم الخناق: مرجع سابق، ص50.

2 نفس المرجع السابق، ص53.

3 ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس : وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999، ص 106.

البعد (التليرنتر) التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية مباشرة عبر خطوط البرق إلى مبرقة أخرى على الطرف الآخر من الخط.

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

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

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

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

- طريقة الاتصال المباشر أي من هاتف لآخر .

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

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

4- بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس): 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" ¹ وتشمل تقنية الفيديو تكس 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 Mail : عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي ².

الفرع الثالث : 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 "تكنولوجيا الإتصال" متعددة الوسائط "Multi Media" أو تكنولوجيا الإتصال 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 ³ .

¹ ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس: مرجع سابق، ص 111.

² مفتاح محمد دياب: مرجع سابق، ص 63

³ سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان: الإتصال والإعلام لتكنولوجيا المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 106،

يؤكد على ذلك ما أشارت إليه " اليونيسكو " بأن الثورة التكنولوجية الحالية التي انبثقت من تداخل العلاقات بين وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمعلوماتية Informatics والاتصال عبر الحدود قد حولت نظم الإتصال؛ ولقد أضحت مجتمع المعلومات اليوم مصدرا للكثير من المناقشات¹.

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.

أولها ثورة المعلومات : أو ذلك الانفجار المعرفي الضخم المتمثل في الكم الهائل من المعرفة في أشكال تخصصات ولغات عديدة .

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

أما ثالثهما : فهو ثورة الحاسبات الإلكترونية التي توغلت في كافة نواحي الحياة ووامتزجت بكل وسائل الإتصال².

- 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 .

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

¹ Sosian jovet : Newo communication Technologies, Research Trends, UNESCO, France,1991,P57 .

2 سامية محمد جابر ، نعمات أحمد عثمان: مرجع سابق، ص 108،107 .

ويتمثل في الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات مثل إحترام الملكية الذهنية والحرص على حرية البيانات الشخصية وترويج هذه القيم للصالح القومي وصالح الأفراد¹.

- **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 الإرسال².

- **الفيديوتكس** : وهو نظام إلكتروني ذو تفاعل تبادلي يسمح بإرسال بيانات وإستقبالها من أجهزة الكومبيوتر 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 أو كابل مع الحاسب الرئيسي وتشمل خدمات ذلك النظام بالحصول على المعلومات المختلفة مثل الأخبار، نتائج المباريات والسجلات المصرفية وتقارير البورصة وحالة الجو وغيرها³.

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 .

الفرع الأول : تعريف الشبكة

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها :

- الشبكة " مؤسستان أو أكثر تشتركان في عملية تبادل المعلومات من خلال روابط اتصالات وذلك خدمة لأهداف مشتركة " ⁴

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

2 حسن الشامي: وسائل الاتصال وتكنولوجيا العصر، المكتبة الثقافية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1992 ص 277.

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

⁴ Jean BrillMan : Les Meilleurs Pratiques du management, Les éditions d'organisation, Paris, France , 2001, P412 .

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

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإستفادة منها بأقل وقت ممكن .
- تقديم خدمات إتصال أفضل بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستخدمين، وبالمقاييس 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 وجوده 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،¹ من أمثلتها :

- أجهزة الهاتف .
- أجهزة التليكس .
- أجهزة الفاكسميلي .
- الأقمار الصناعية .
- البريد الإلكتروني .

1 جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 76 .

الفرع الثاني: 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 ما يلي:

- من يتصل بمن ولماذا.
 - عدد الافراد الذين يتصل بهم الفرد.
 - درجة المشاركة في تكوين المعلومات المتدفقة في الشبكة.
 - درجة تملك الفرد للمعلومات داخل المؤسسة.
 - من يدركه الأفراد المنتسبين إلى المؤسسة كقائد في تلك المؤسسة.
 - من يدركه الآخريين كسبب أو نتيجة تتأثر بالمعلومات.
 - درجة رضا الأفراد عن أدوارهم ووظائفهم في المؤسسة.
- هذه الشبكة قد تستخدم بغرض¹:
- الاتصال بين العديد من البرامج التطبيقية والتي يتم تشغيلها على نظم مختلفة.
 - تقاسم الموارد.
 - توزيع الاستخدامات والتطبيقات على الحواسيب المتباعدة مكانيا.
- وعليه فشبكة الاتصالات أو المعلومات هي عبارة عن شبكة من الحواسيب تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات وتبادل محتوياتها، ولا يمكن الحديث عن شبكات المعلومات دون الحديث عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

وتهدف شبكات الإتصال او المعلومات إلى تحقيق الأهداف التالية :

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

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

- ضخامة الإنتاج الفكري العالمي لمصادر المعلومات في أشكالها وموضوعاتها، ولغاتها مما أدى إلى ظاهرة إنفجار المعلومات أو ما يعرف بثورة المعلومات .

- تشتت المعلومات ومصادرها داخل البلاد وخارجها ن وكثرة المعوقات أمام الوصول إلى المعلومات وإسترجعها .

- 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 :

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

- توفير الأجهزة المناسبة للشبكة HardWare من حواسيب وغيرها .

- توفير البرمجيات المناسبة Software لمعالجة المعلومات وإسترجاعها، ويمكن تطوير هذه البرمجيات أو الإستعانة بالبرمجيات الجاهزة .

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

- توفير المتطلبات البشرية والخبرات اللازمة والمؤهلة من مبرمجين ومشتغلين وخبراء وإداريين وغيرها.

- المستفيدون النهائيون وهم الذين ستقدم لهم الشبكة معلومتها 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 والتربوية والحكومية وغيرها .

- المكتبات ومراكز التوثيق ومراكز المعلومات المختلفة .

الفرع الثالث :شبكة الأنترنت

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

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

حول العالم وتعود ملكية هذه الأجهزة إلى الشركات والجامعات والدوائر الحكومية وكثير من الأفراد المتحمسين ولديهم أجهزة كمبيوتر شخصية موصولة بالشبكة بشكل دائم¹.

وقد بدأت الانترنت عام 1969 تحت إسم أرنات (Arpanet) في الولايات المتحدة وكانت تابعة لوزارة الدفاع وصممت من أجل البحث عن كيفية بناء شبكة كمبيوترية لدعم الأبحاث العسكرية، بحيث إذا تعرض أي جزء منها لحادث من نوع (قطع أو تفجير مثلا) فإنها تظل تعمل، وبعد ذلك انضمت جامعات ومختبرات عديدة ومراكز علمية إلى الشبكة وتطورت الشبكة واستخدمت في الأغراض المدنية، وأصبح عدد الحاسبات التي تنظم إليها يوميا يقدر بحوالي ألف حاسبة؛ إن مستخدم الشبكة يمكن أن يرسل الرسائل عن طريق البريد الإلكتروني E-Mail والإتصال بأي شخص في العالم 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 نهائية².

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

أصبح يطلق على القرن الواحد والعشرين بأنه (عصر المعلوماتية)، حتى أن تلك الدول أصبحت تحذر من خطورة عدم الأخذ بتكنولوجيا المعلومات، وأصبح يطلق التعبير الشائع بأن أمة القرن القادم هي أمة من يجهلون إستخدام الحاسب، وقد أعدت هذه الدول نفسها لما أسمته National computer Poicy (NCP) أو Nationalcomputerization plan (NCP) ولقد سبق ظهور شبكة الأنترنت Internet 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 السوفياتي سابقا، ثم تطورت عدة مرات Arpanet حتى صارت تعرف الآن بالأنترنت.

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

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

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

تتيح باستخدامها ما يلي:

- بريد إلكتروني

- مجموعة مناقشة .

- أنباء وأخبار .

- الحصول على ملفات وبرامج على الشبكة ، ويطلق على الانترنت الآن شبكة الشبكات.

- مصطلحات فنية متعلقة باستخدام الأنترنت:

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 الوصلات داخل وبين الوثيقة

ويسمى " الويب " .

- **Cyber space سايبيرسبيس** : 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، ودراسة وموضوعات أخرى .

- **Host المضيف** : الكمبيوتر الذي يمكن أن يعمل كنقطة النهاية لتحويل البيانات على الأنترنت،

ويمكن أن يكون كمبيوتر شخصي خاص بإستعمال فردي، أو محطة عمل التي هي جزء من شبكة

منطقة محلية (Lan)local Area Networ أو كمبيوتر دقيق، أو حاسب كبير وبإمكان جميع هذه الحاسبات أن تعمل على بروتوكولات الانترنت (لغات الاتصال المستخدمة لوصول كل هذا البعض ببعض).

Electronic Mail - البريد الإلكتروني: وسيلة إتصال قائمة على الكمبيوتر بإمكانها إرسال " خطاب إلكتروني " مستلم 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 .

Internet Police: إتجهت الشبكة حاليا إلى إيجاد هيئة أمنية مسؤولة لحمايتها من إرتكاب بعض المخضورات 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

الفرع الاول : مفهوم، تعريف وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

أولا: مفهومها¹

إن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال (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 الإنترنت، والهندسة المعلوماتية ، والعمل التعاوني عن بعد (groupwate) والإدارة الإلكترونية للسيرورات (workflow) ، وغيرها ، سيصبح بعد سنين قليلة عبارة عن أمور عادية .

1 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 نوفمبر 2005، ص2.

فالحداثة إذن تتعلق بالجديد في ميدان التكنولوجيا، فالتطور من الهاتف كرمز لوظيفة التأطير إلى الأنترنت، مروراً بالحاسوب الشخصي، يعبر عنه من خلال تغير نمو السوق وإنخفاض تكاليف الشراء والإستخدام.

فالتكنولوجيا الحديثة في ميدان الإعلام والاتصال (NTIC) تعتبر العالم المرجعي لها هو عالم البيانات والمعطيات التي يمكن الإطلاع عليها آلياً، فالمنظمة التقليدية القائمة وفقاً للمبدأ التaylorي تحولت إلى ((مؤسسة الشبكة)) ((entreprise-réseau))، ((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 (e-commerce) أو (e-Trading) ترتبط بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية بتدفق المعلومات، وإبرام الصفقات الإلكترونية المتعلقة بالسلع والخدمات، وتمتد إلى العلاقة فيما بين المؤسسات، وفيما بينها وبين الإدارات وطبعا المبادلات بين الأفراد والمؤسسات والشبكات المعلوماتية.

لقد أعطت التحولات التي أتت بها العولمة للإعلام والاتصال بعداً أكثر إتساعاً، حيث أثبتت 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 وفي تدمير أنظمة القيم التقليدية السابقة¹.

ثانياً: تعريف التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال

تظهر التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة والصور الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات سلكية ولاسلكية، أرضية أو فضائية، ثم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة². ويرى معالي فهمي حيزر بأن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا

1 إبراهيم بختي: "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

2 بومعيل سعاد، فارس بوباكور: أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجنت، جامعة تلمسان، عدد 03، مارس 2004، ص 205.

الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الإتصالات¹.

ثالثا: 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 والإتصالات أن تخترق جميع مجالات النشاط الاقتصادي والإجتماعي والثقافي؛ فقد إستطاعت تحقيق سرعة الاتصال بين سكان العالم المتباعد الأطراف بشكل غير مسبوق، فأصبح بإمكان البشر الإطلاع على ما يحدث خارج الحدود القومية.²

رابعا: التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

مر مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدة مراحل، يتم إيجازها فيما يلي:³

- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الأولى، وتتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها، مثل الكتابة المستمارية والسومرية، ثم الكتابة التصويرية وحتى ظهور الحروف، والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.
- مرحلة ثورة المعلومات والاتصالات الثانية، والتي تشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة، وتطورها والتي ساعدت على نشر المعلومات واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها عبر مواقع جغرافية أكثر اتساعا.

1 معالي فهمي حيزر: نظم المعلومات - مدخل للتحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 253.

2 ضياء مجيد الموسوي: الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون 2004، ص 41.

3 إيمان فاضل السمرائي وهيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص: 118

- ثورة المعلومات والاتصالات الثالثة، وتتمثل بظهور مختلف أنواع وأشكال مصادر المعلومات المسموعة والمرئية، الهاتف، المذياع، التلفاز، الأقراص، الأشرطة الصوتية، واللاسلكي، إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية، هذه المصادر وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات.
- ثورة المعلومات والاتصالات الرابعة، وتتمثل باختراع الحاسوب وتطور مراحل وأجياله المختلفة، مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية، على حركة تنقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب.
- ثورة المعلومات والاتصالات الخامسة، تتمثل في التزاوج والترابط ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات، والتي حققت إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات، وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة، وبغض النظر عن الزمان والمكان، وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي قمتها الأنترنت.

الفرع الثاني: الثورة الصناعية الثالثة وتعميق العولمة الاقتصادية

- تمثل الثورة الصناعية الثالثة الأساس المادي للنظام الإقتصادي العالمي الجديد، وتؤدي دوراً كبيراً في تغييره وتحويله، حيث ترتب على هذه الثورة والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا العديد من النتائج لعل من أهمها: ¹
- أولاً: ثورة في الإنتاج:** تمثلت في إحتلال المعرفة والمعلومات ذات الأهمية النسبية الأولى في عملية الإنتاج، كما كانت سبباً في ظهور أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي حيث ظهر تقسيم العمل داخل السلعة الواحدة .
- ثانياً: ثورة في التسويق:** لقد أصبح الصراع على الأسواق العالمية أمراً حتمياً 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 والمتعاظم 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 إقتصادياً في مواجهة التكتلات الأخرى .²

¹ عبد الحميد عبد المطلب: النظام الإقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 50.

² عبد القادر محمد ، عبد القادر عطية: اتجاهات حديثة في التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 336 .

وهذا ما يؤدي إلى تزايد الاتجاه نحو المزيد من الاعتماد الاقتصادي المتبادل بمشاركة الثورة التكنولوجية والنمو المتزايد للتجارة الدولية وحركات رؤوس الأموال .

وبصفة عامة تهدف هذه التكنولوجيات الجديدة إلى:¹

- 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 .

الفرع الثالث : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر

نحاول أن نسلط الضوء على بعض المؤشرات والإنجازات التي يمكن أن ندرجها ضمن عملية التحضير النوعي الذي يؤهل إلى إمكانية التفكير الجاد في التوجه إلى الأخذ بالأسباب للوصول إلى إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أولا: الوكالة الفضائية والقمر الصناعي الجزائري

في جانفي 2002 تم إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية وفي 2002 تم إطلاق القمر ألسات 1 ووضع في مساره (ALSAT1)؛ مع الإعداد لإطلاق مستقبلي القمر ALSAT2 و ALSAT3 وهو ما يعتبر مساهمة وطنية هامة في حركة التنمية والتكنولوجيا والتطوير، خاصة أنه ألحق بها المركز الوطني للتكنولوجيات الفضائية بأرزو بغرب الجزائر.¹

ثانيا: جهود شركة سونلغاز

تجربة أخرى ينبغي الإشارة إليها، ذلك أنها تحمل في طياتها خطوة هامة في إطار تسهيل توفير إمكانيات الاتصال إلى أكبر شريحة في المجتمع ؛ وهي الإختبار الذي قامت به الشركة الوطنية سونلغاز حيث قامت بربط مركز سونلغاز بثانوية عمر راسم، وفي الآفاق ثانوية بعنابة وأخرى في وهران لتحويل كابل الكهرباء من مجرد ناقل لها إلى ناقل لتدفق الإنترنت يصل حوالي 5.4 ميغابيت، وذلك بإستخدام تكنولوجيا الأنترنت بواسطة الكهرباء أو ما نسميه PowerLine Communication والإستغناء عن

1 إبراهيم بختي: مرجع سابق، ص 317 .

¹-Voir revue : ITMag, Algérie N° :21 Du 23/10/2003, P4 .

إستخدام التلفون في هذا الإطار؛ وتبدو أهمية هذه الطريقة إذا علمنا أن 97% من السكان يتوفرون لديهم الإشتراك للكهرباء بينما لا يتجاوز 10% مشتركى التلفون².

ثالثا: تجربة الحضيرة السيبرية سيدي عبد الله³

تدخل في إطار تهيئة مناخ ملائم وتشريعات وتنظيمها لما عرف قطاع البريد والمواصلات من تغيرات جذرية؛ وكان الإطار التقديري لها يتمحور حول جوانب ثلاثة تبني عليها الحضيرة وهي مركز البحث والتكوين ثم المؤسسات وأخيرا الحضانة والدعم، والحضيرة السيبرية سيدي عبد الله تتكون من معهد عالي للإتصالات ، مدرسة للتابعين ، وكالة انترنيت، وكالة الإتصالات، إضافة إلى مكاتب الحضانات ومؤسسات التكنولوجيا المتقدمة وهو مشروع قطب تقني (TECHNOPOLE) وإقتصادي مستقبلي ساهم في تمويله أطراف محلية وأخرى دولية، حيث هناك شركة جزائرية مع أمريكا؛ كندا، فرنسا، وكوريا، علما بأن كوريا وحدها ساهمت بمليون دولار في إطار هذا المشروع.

رابعا: إتفاقيات أوراكل مع سوناطرك والبريد

هناك توقيع إتفاقيتين من طرف مجموعة ORACLE الأمريكية وهو أحد الرواد العالمين في البرمجيات للمؤسسة؛ الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر؛ ORACIE UNIVERSITY وتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الحديثة للإعلام والإتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي؛ حيث تلتزم أوراكل بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي وبرامج التكوين والمصادر المعتمدة في التعليم العالي والثانية مع مركز المؤسسة سوناطراك الذي أعتبر كشريك، وهذا لأول مرة في إفريقيا وأتيحت له شهادة مطابقة، بحيث أصبح مؤهلا لتقديم نظم معلومات، أدوات التصميم، تطوير وتطبيق الحلول للإعلام الآلي وإنتاج برمجيات التسيير المدججة وقواعد المعطيات وشبكات المعلومات وغيرها¹.

المبحث الرابع: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية

تقوم الكثير من المنظمات بالتطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال استخدامها في تغيير المنتج أو تغيير أسلوب المنافسة التي تتبعها المنظمة، ويستخدم التطبيق الاستراتيجي

² عيبران وآخرون : الفضاء السيبري وإمكانيات التقارب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مطبوعات الملتقى الدولي

" Dynamisation La gestion des SPME , Innovation, TIC, Formation " جامعة بسكرة.

³Voir : WWW Sitick arcouche 22Pdf « Cyberparck »page Consultrée :20/04/2003.

¹ عيبران وآخرون: المرجع السابق .

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث تغييرات كبيرة على نجاح المنظمة من خلال التأثير على صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها، والحصول على مزايا تنافسية ومنع المنافسين على الحصول عليها.

الفرع الأول: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وعوامل نجاحه في منظمات الأعمال

- تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا استراتيجيا كبيرا في المنظمات الحديثة، حيث يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتمثل هذا الدور الاستراتيجي في العناصر التالية:¹
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المنظمة، وتخفيض تكاليفها، وذلك من خلال أتمتة الأنشطة الروتينية، وتحسين الخدمات المقدمة للعميل نتيجة للاستخدام الأمثل للمعلومات.
 - يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط المعتمد على الحاسب، ومن خلال تطوير نظم دعم وتحليل سياسات المنظمة.
 - يساعد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال المنظمة على فتح أسواق جديدة من خلال تقديم سلع وخدمات تعتمد أساسا على التكنولوجيا.
 - يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كثير من الأحيان إلى تغيير التوازن بين الموردين والمنظمة لصالح المنظمة.
 - تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خلق التكامل بين جميع موارد المنظمة.
 - يتوقف نجاح الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال على عدة عوامل، وهي:
 - التخطيط الجيد لأنشطة المنظمة.
 - عوامل داخلية خاصة بالمنظمة كنمط القيادة والاتصال المباشر بين إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والوظائف التنفيذية ودور المديرين التنفيذيين في دعم الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال المشاركة الإيجابية.
 - مراعاة متطلبات واحتياجات الداخلية للمنظمة.
 - تحديد حاجات ورغبات المستهلكين.

¹ عبد الله فرغلي علي موسى، ص 36.

- مدى توافر الحاسب الآلي والبرامج الجاهزة.

- التزام دعم الإدارة العليا.

- التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستراتيجية المنظمة.

الفرع الثاني: أنواع الاستراتيجيات في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

توجد عدة استراتيجيات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، حيث تحتاج المنظمات التي تستهدف التمييز إلى معلومات دقيقة عن السوق، ولا يمكن توفير هذه المعلومات بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليتم استغلالها من طرف المنظمة، لكي تتمكن من تمييز السلع والخدمات التي تقدمها عن تلك التي يقدمها المنافسون.

ومن جانب آخر، فإن الرقابة على التكاليف تحقق مزايا تنافسية، وهو ما يجعل المنظمة تحقق أرباحاً أكبر من منافسيها بالنسبة للمنتجات التي يتم بيعها بنفس الأسعار لذلك فامتلاك المعلومات الكاملة عن التكاليف ومارقتها تعطي للمنظمة ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها، ولا يكون هذا إلا بواسطة استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وتوجد استراتيجية التركيز، حيث يستوجب على المنظمات أن تمتلك معلومات عن طبيعة الأسواق المتاحة، وخصائص المنافسين بها، ويتم توفير وتحليل هذه المعلومات بطبيعة الحال من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

أما بالنسبة لاستراتيجية الصلة أو الارتباط، فإن المنظمة تحصل على الميزة التنافسية من خلال بناء علاقة قوية و متميزة مع الناشطين معها، وفي هذا الصدد تحتاج المنظمات إلى معلومات تفصيلية عن حاجات المستهلكين والترتيبات الخاصة بالموردين والعلاقات المحتملة مع المنافسين بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا لدورها في توفير وتحليل المعلومات لصالح المنظمة بما يخدم أهدافها.

وفي المقابل، فإنه توجد استراتيجية قيادة المعلومات، حيث تزداد قيمة المنتجات من خلال إلحاق تقارير مختصر للعملاء تتضمن معلومات وخصائص عن المنتج في السوق ومميزاته، عبر مواقع المنظمة في الأنترنت التي تتعامل معه على أنه جزء هام من استثماراتها، تستغله لتقديم معلومات عن السلع والخدمات التي تقدمها.

الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودعم الميزة التنافسية

تسعى معظم المنظمات إلى الحفاظ على مركزها التنافسي في ظل المناخ الاقتصادي السائد، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال جزءا مكتملا للبنية الأساسية للمنظمة وتزداد أهميتها كسلاح تنافسي قوي، إذ يجب على الإدارة العليا أن تدرك تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على البيئة التنافسية وعلى استراتيجية المنظمة، خاصة وأنه لم تعد وظيفة هذه التكنولوجيا هي تخفيض التكاليف فقط، بل يتعدى دورها إلى مساعدة المنظمة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية العالمية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها القدرة على تحقيق عائد على الاستثمار يفوق باستمرار متوسط العائد على الاستثمار في الصناعة،¹ كما يمكن أن تعرف على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط،² وعرفت الميزة التنافسية أيضا بأنها تلك المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، فهي نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون غيرها.³

تتسم الميزة التنافسية بما يلي:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنعكس في كفاءة المنظمة على أداء أنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه من سلع وخدمات.
- تؤثر في سلوك العملاء والزبائن وتفضيلاتهم.
- لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.

ثانياً: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية

يظهر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثير القوى التنافسية والموضح في الجدول رقم (04).

¹ Porter, M.E: *Competitive Advantage*, NY.the F.P, 1985, p: 17.

² معالي فهمي حيدر، ص 28.
³ عبد الحميد المغربي/ص: 28

الجدول رقم (04): تأثير القوى التنافسية.

القوى التنافسية	استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لمواجهة القوى التنافسية
القوى التفاوضية للموردين	- اختيار أفضل الموردين. - تخديد الموردين بالتكامل الراسي الخلفي وعدم الاستعانة بهم.
القوى التفاوضية للمشتري	- الاختيار السليم للمشتريين. - التميز والاختلاف.
التهديد بدخول منافسين جدد	- وضع قيود على المنافسين الجدد. - اقتصاديات الحجم الكبيرة. - تمييز المنتج. - الوصول إلى قنوات التوزيع.
وضع المنافسين الحاليين داخل الصناعة	- التكلفة والفعالية. - الوصول للسوق. - تمييز المنتج. - تقديم خدمات متميزة.
التهديد الناتج عن ظهور سلع وخدمات بديلة.	- تقليل زمن تطوير المنتجات الجديدة أو التكامل مع المنتجات الحالية.

Source: E ric K.Clemons & Michael C.Row :op cit,p: 270

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في استثمار الذكاء الاستراتيجي

الفرع الاول: تعريف الذكاء الاستراتيجي ومجالات الاستثمار فيه.

اولا: تعريف الذكاء الاستراتيجي.

يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، والذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، حيث يعد أداة لضمان النجاح الاستراتيجي وتحليل الأهداف المستقبلية ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، إضافة إلى بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادية منها والمتحدية، مع تعزيز القدرات الاستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها مع الزبائن والموردين، وتشخيص الفرص الاستراتيجية وتحديد الأخطار

والتحديات في بيئة الأعمال الالكترونية، إضافة إلى رصد تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية والاستفادة من الشراكة الاستراتيجية بقواعد البيانات الالكترونية، مع تحليل التحديات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وآليات استخدامها في الأعمال والتجارة الالكترونية ودعم قدراتها الإبداعية والتفاوضية.

ثانيا: مجالات وأدوات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي

- تمثل أهم مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي في منظمة الأعمال الحديثة في المحاور الموالية:¹
 - استثمار الذكاء الاستراتيجي في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل القيمة تخطيطا، وجدولة ورقابة، مما يسمح لمتخذ القرار الاستجابة للزبائن، وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الالكترونية.
 - استثمار الذكاء الاستراتيجي في مجالات حيوية تتصل بتوليد حلول لمشكلات الأعمال المختلفة بتعقيدها ونوعها فرصا أو مخاطر تحديات، وكل هذا في إطار إدارة المعرفة.
 - استثمار الذكاء الاستراتيجي في تفعيل مجالات التسويق من خلال الإجراءات التي يقدمها إلى المسوقين باستمرار، والمتمثلة برصد البيئة الكلية لشركات الأعمال، وذلك قصد معرفة ما فيها من فرص وتهديدات.
 - استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الاستراتيجية، وتنفيذها وبلوغ النتائج الاستراتيجية المتوقعة، كمرقبة معلومات ما ينفق على عملية البحث والتطوير والإعلان، ومدى استفادتها من شبكات الانترنت وقدرتها على احتضان التغيرات السوقية.
- أما بالنسبة لأدوات الاستثمار الاستراتيجي، فتقوم على مجموعة من الوكالات الذكية والبرمجيات الذكية، نظرا لفاعلية استثمارها في مجال الأعمال والتجارة الالكترونية، مع ما تفرضه معطيات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والرقمية.

تتجه الوكالات الذكية إلى استثمار برامج البرمجيات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لغرض اكتشاف المعرفة وترميزها، وتخزينها، ومعالجتها، وتوسيع مجالات استخدامها، فهي تهتم بعملية تنظيم

¹ laudon kennethc et laudon Jane: essentials of management information systems, managing, the digital firm, 6th n.j, printice hall 2005, p: 09.

المعرفة المساعدة في بناء المنظومات المعرفية واستخدام هذه البرمجيات لانجاز مختلف أعمال وأنشطة المنظمة¹.

كما تستخدم منظومات الأعمال وبالتنسيق مع الوكالات الذكية والبرامج الذكية في عملية جمع المعلومات وتنقيتها ومعالجتها، وتزويد المستخدمين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب، وهو ما يعني أن البرمجيات الذكية لإدارة استثمار قدرات الإنسان الآلي وخدماته لعمليات المنظمة، ويعتمد نجاح ذلك على امتلاك المنظمة للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بما فيها شبكة الحاسوب وصناع المعرفة ومستخدميها.

الفرع الثاني: قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي

يترجم النجاح من خلال مساهمة تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال بتهيئة الفرص والمناخ الملائم لتعظيم قيمة استثمار الذكاء الاستراتيجي كمورد لا يمكن لأي من منظومات الأعمال الاستغناء عنه.

ويمكن الاستناد إلى مجموعة من التوجهات في قياس النجاح في استثمار الذكاء حسب ما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (05): توجهات قياس النجاح الاستثماري في الذكاء الاستراتيجي.

التوجه الاقتصادي	الأعمال الالكترونية	التوجه الاستراتيجي	التوجه الريادي
كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال	مدى ظاهرية الإدارات ومنظمات الأعمال	الأمثلية في استثمار الموارد الاستراتيجية الملموسة	مستويات الإبداع والابتكار
مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق القيمة الاقتصادية وتحقيق الوفورات الاقتصادية وكذا تخفيض تكلفة الاستثمار	مصداقية التجارة الالكترونية	وغير الملموسة	التميز بالجودة الشاملة للأعمال الالكترونية
	الأداء المتميز بإدارة العلاقة مع الزبون الكترونيا	تعظيم قيمة الأداء الاستراتيجي	الاستجابة الآنية لطلبات الزبون الالكتروني
	السرعة في تقديم الخدمات الالكترونية	قوة التحالفات الاستراتيجية	قوة التفاوض والمساواة
		المرونة والتكيف	الالكترونيا
		الاستراتيجي مع بيئة المنافسة الاستراتيجية	امتلاك زمام المبادرة

Source: Laudon Kenneth:op cit, p: 17.

¹ Laudon Kenneth ,Ecommerce Technology & Society, Boston 194 enneth c, traver carol, pearon 2003; p: 123.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في هندسة التحالفات الاستراتيجية

يعتبر التطور التكنولوجي السريع والكبير وتطور استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شتى المجالات من أبرز ما مرت به منظمات الأعمال خلال العقد الأخيرين.

الفرع الأول: تعريف التحالفات الإستراتيجية

جاءت عدة تعاريف للتحالفات الاستراتيجية، فقد عرفها JONES GARETH بأنه اتفاق يلزم مجموعتين من الشركات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال.¹ كما وصف CHARLESEM .HILL التحالف الاستراتيجي على أنه اتفاقات بعيدة المدى بين مجموعتين من الشركات أو أكثر لتطوير مشاريع مشتركة تحقق الفائدة لجميع الشركات ذات العلاقة.²

فالتحالفات هي اتفاق بين اثنين أو أكثر من الشركات للموافقة على تجميع مواردها سعياً وراء فرص سوقية معينة، وأنها ترتيبات تطوعية تحتوي على تبادل طويل الأجل، ومشاركة أو تطوير مشترك لمنتجات وتكنولوجيات جديدة، وتشمل هذه الاتفاقيات على كل من المشروعات المشتركة اتفاقيات البحوث والتطوير، التبادل التكنولوجي، الاستثمار المباشر، التراخيص الصناعية ومجموعة أخرى من الترتيبات.³

إذن، فالتحالف هو بين شركتين أو أكثر، كما أن التحالف هو علاقة ثنائية الاتجاه وليس أحادية الاتجاه، وهذا ما يحقق النفع المتبادل للشركاء نتيجة تجميع الموارد والامكانيات والقدرات والمهارات.

الفرع الثاني: مبررات التوجه إلى التحالفات الاستراتيجية

توجد العديد من المبررات التي تدفع الشركات العالمية إلى القيام بالتحالفات الاستراتيجية، أهمها:⁴

- الضغوط المالية والزمنية التي لا تساعد الشركات على تطوير الإمكانيات والقدرات المطلوبة عن طريق النمو الداخلي.

¹ Jones Gareth.R: Organisation Theory, Design and Change, 5 Th ed. N.J, printice Hill -2007,p: 69.

² Hill Charelesm W, Jones Gareth R Strategic: Management an Integrated Approach, Houghton, Mifflin co,2007, pp: 322 - 323.

³ أحمد سليم، الإدارة الاستراتيجية (إدارة التحالفات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص:155.

⁴ Pearce John , Robinson Richard, Formulation , Implementation and Control of Competitive Strategy, 8 .éd, M c Graw Hill , Boston ,2003 , p: 181.

- حاجة عمليات الاستحواذ إلى أموال طائلة كوسيلة للحصول على القدرات المطلوبة من مصادر خارجية.
- مشاركة المخاطر والاستثمارات من خلال التحالفات.
- مشاركة الشركات على تكتيل الموارد والجهود واستغلال الفرص المتاحة والمحتملة، ونتيجة للأسباب السابقة، تزايد عدد التحالفات في مختلف الصناعات والقطاعات بشكل كبير جدا.
- الحصول على تكنولوجيا جديدة بقصد تعزيز قدرات التصنيع.
- الحصول على فرص لتوسيع أسواقها الخاصة، والبحث عن سيناريوهات جديدة للبقاء في الأسواق العالمية.
- تعلم قدرات جديدة.
- الحصول على الوفورات المتحققة من إعادة هندسة الأعمال.

الفرع الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في هندسة التحالفات الاستراتيجية

- تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدوارا مهمة وعديدة في هندسة التحالفات الاستراتيجية، خاصة تكنولوجيا نظم المعلومات الاستراتيجية، بحيث تساعد فيما يلي:¹
- وصف خصائص التحالفات الاستراتيجية وتشخيص ميزاتها.
 - توفير المعلومات وتهيئة الأدوات التي تساعد في فحص دوافع تفكير إدارة شركة الأعمال بالانتماء لتشكيلة مختلفة من التحالفات.
 - المساعدة في معرفة العوامل المحددة لنجاحها وفي الاستجابة لمصالح الأطراف ذوي العلاقة، ومنه الشركاء الاستراتيجيين.
 - تهيئة فرص مستقبلية يمكن استغلالها من خلال إقامة تحالفات استراتيجية.
 - توفير المعلومات التنبؤية المساعدة في دراسة إمكانية هندسة تحالفات استراتيجية.
 - توفر معلومات حل المنافسة والأسواق والطلب.
 - تساعد في تقنين التحالفات من خلال العقود.
 - توفير جو من الثقة بين الشركاء بسبب توفير المعلومات اللازمة لكافة الأطراف المشاركة في الوقت والمكان المناسب.
 - تساعد في تخفيض التكاليف من حيث البحث عن المعلومات ومعالجتها وتوزيعها.

¹ حسين الطائي وآخرون، ص: 258.

المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تتوقف كفاءة المنظمات على عملية اتخاذ القرارات التي يجب أن تكون في الوقت والتكلفة الملائمة وبالجودة المناسبة.

الفرع الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرار ثلاث عناصر رئيسية، وهي الاختيار، البدائل والأهداف أو الدوافع. يقصد باتخاذ القرار العملية التي تتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة، أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم. أما عملية اتخاذ القرار فهي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما. وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين، وذلك بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار.¹

عموما، يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، بغرض تحقيق الهدف، وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل الحقيقي.

وباعتبار المعلومات العنصر الأساسي في تحديد كفاءة الإدارة وفعاليتها، لذلك يجب توفير المعلومات التي يحتاجها المديرين من حيث الكمية المناسبة، والجودة المناسبة والتوقيت المناسب وذلك بهدف اتخاذ القرارات الصائبة التي هي جوهر الإدارة.

ونظرا لتعقد بيئة الأعمال، أصبحت عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة جدا، وذلك لكثرة عدد البدائل أمام متخذ القرار، وبالتالي صعوبة اختيار بديل مناسب للمشكلة محل الدراسة، وأيضا ارتفاع تكلفة الخطأ في اتخاذ القرار نتيجة كبر حجم المنظمات، والعمليات وانعكاسات ذلك على باقي أنشطة المنظمة، وهذا ما أدى إلى ازدياد أهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات، حيث تساعد في بناء نظم المعلومات، كما أنها توفر والسائل اللازمة، لاستخراج المعلومات من قواعد البيانات لدعم اتخاذ القرارات.

¹ أحمد الكردي، عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، موقع الإسلام والتنمية، تم التحميل من الموقع www.islamfin-go-forum.net، الاطلاع عليه بتاريخ 2015/03/05.

الفرع الثاني: الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم المديرين في اتخاذ القرارات

تعتبر نظم دعم القرار إحدى الأدوات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي فهي تقوم بأداء العديد من الأدوار، أهمها الجمع بين التقدير البشري ومعلومات الحاسب الآلي، خاصة بالنسبة للحالات شبه المبرجة، وغير المبرجة، وتوفر الدعم لمختلف المستويات الإدارية، ولكل مراحل عملية اتخاذ القرار، كما تعتبر نظم دعم القرار أداة لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، وتعتبر أيضا أداة لتخليق المعرفة، مما يجعلها قادرة على توفير حلول فعالة وذات كفاءة لمشاكل متنوعة بدرجة كبيرة.

تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات الحديثة من حيث تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد المبذول وتقليل التكاليف وزيادة الدقة والسرعة في عمليات الإنجاز ورفع الإنتاجية الإدارية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن بناء نظم دعم قرارات تتسم بالدقة والموضوعية والاستفادة منها في اتخاذ القرارات عنصرا أساسيا فيها نظرا لدمج النظم الخبيرة، وتكاملها مع هذه النظم. ولهذا السبب، يشار في بعض الأحيان إلى النظم الخبيرة على أنها نظم دعم الخبرة التي تتكامل مع نظم دعم القرارات، ونظم المعلومات التنفيذية، ونظم دعم القرارات الجماعية التي تساعد في اتخاذ قرار دقيق وصائب. وإذا ما توفرت هذه التكنولوجيا الحديثة في إدارة منظمات الأعمال جعلتها أكثر فاعلية ودقة في إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

المطلب الخامس: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل إدارة الجودة الشاملة

تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بدور كبير في القيام بمجهودات إدارة الجودة الشاملة، وعندما يتم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة تكنولوجيا المعلومات بطريقة صحيحة، فإن ذلك يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية، ودعم مركزها التنافسي في السوق.

وتتمثل أدوار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين عملية متابعة ومراقبة وجمع وتلخيص البيانات وإعداد التقارير المناسبة، وبالتالي دعم إدارة الجودة الشاملة.

¹ Gordan, Judith R, Steven R. Gordan : Information Systems : A management Approach, 2^{ème} edition; N. Y, Dryden press, 1999, p:98.

- إن التقدم التكنولوجي الهائل في برامج التصميم بمساعدة الحاسب، والتصنيع بمساعدة الحاسب، والإمدادات بواسطة الحاسب، جعل من الممكن تزامن الأعمال المختلفة من خلال أدائها في نفس الوقت، دون الحاجة في التابع في أداءها، وهو ما يزيد من إمكانية تخفيض دورة المنتج شاملة التصنيع، الموردن وعملية تطوير المنتج، كما أن قواعد البيانات بالحاسبات الآلية تسمح لكل المشاركين في عملية التصميم بالوصول إلى كل المعلومات التي يحتاجونها بخصوص خطوات وإجراءات وطرق العمل وتعليمات التشغيل وغيرها.
- تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال من زيادة كفاءة عملية جمع قياسات الأداء الفعلي، ووضعها في جداول ورسومات، يستطيع العاملون تصفحها لعمل التعديلات المستمرة وتصحيح الأخطاء ورقابة نتائج أعمالهم.
- تكشف المعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن تفاصيل العمل الحالية وإجراءاته، وتكشف عن إمكانية وجود خلل أو انحراف في الأداء، وبالتالي تجعل هذه العمليات أكثر وضوحاً للعاملين بالمنظمة، وهذا ما يمثل الخطوة الأولى الضرورية في تحديد أين نحن، وما هي التحسينات التي نريد القيام بها.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي، وهذا يدعم القدرة التنبؤية لنتائج عمليات وأنشطة المنظمة.
- برامج إدارة الجودة الشاملة غالباً ما يترتب عليها حجم كبير من المعلومات وتحليل إحصائي معمق ودقيق، مما يؤدي بالحاجة إلى استعمال ما يعرف بنظم معلومات إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذي القرار.

الفرع الأول: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

اعتمدت في الوقت الراهن كل الدول الفقيرة والغنية على حد سواء على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بسبب ما تؤديه هذه التكنولوجيا في ميدان الحياة، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين نوعية الحياة، والنمو الاقتصادي، زيادة الإنتاجية، التنمية المستدامة وإحداث مناصب شغل.

1- الآثار الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

يوجد نوعين من الآثار الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، تتمثل في أثر مباشر وأثر غير

مباشر.

1-1- حصة قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال من الناتج الداخلي الخام.

تحتسب النسبة المئوية من خلال العوائد الكلية الناتجة عن تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أو عن العوائد الناتجة عن تقديم خدمات هذه التكنولوجيات. فبالنسبة لعوائد القطاع المنتج لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، فإنه في تزايد مستمر، غير أنها محصورة على الدول الصناعية فقط، وبعض الدول النامية. وبما أن النفاذ إلى خدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال ليس حكرًا على الدول المتقدمة فقط كإنتاجها، بل تعدت نسب التغلغل إلى خدمات الاتصال السلكية واللاسلكية في الدول النامية الدول المتقدمة، فإن العوائد كنسبة من الدخل الوطني الخام الناجمة عن النفاذ إلى هذه الخدمات، كانت في الدول النامية أعلى منها في الدول المتقدمة.

1-2- حصة الاستثمار في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال مجالًا ديناميكيًا للاستثمار، وذلك بسبب الانخفاض المستمر لأسعارها،¹ فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة انخفاضًا كبيرًا في أسعار الحواسيب ومكوناتها، وفي أسعار عتاد وتجهيزات الاتصال وشبكاتها ففي الولايات المتحدة، انخفضت أسعار الحواسيب والمعدات المحيطة بمعدل 12% خلال الفترة (1987-1995)، ثم ارتفع معدل الانخفاض هذا ليصل إلى 29% سنويًا خلال الفترة 1996-1998.²

وفي دراسة حول أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي في بلجيكا، تم فيها التوصل إلى أن الزيادة القوية والمعتبرة في الاستثمار في هذه التكنولوجيات لها الأثر الإيجابي على نمو الإنتاج وعلى النمو الاقتصادي، كما بين بعض الدراسات أن نسبة الناتج الداخلي الخام في مخزون رأسمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بلغت 6% في فرنسا، و7% في المملكة المتحدة و8% في ألمانيا و9% في هولندا و13% في الولايات المتحدة الأمريكية.³

1 : les TIC et la croissance économique, sur : www.oecd.org/dac/ictcd/docs/.../OtherOECD_ICT_eco_growth_fr.pdf, PANORAMA DES INDUSTRIES, DES ENTREPRISES ET DES PA, DE L'OCDE, 2003, p 40. Téléchargé le 03/03/2010.

2 : Adel ben Yousef, Hatem M'HENNI, les effets des technologies de l'information et de la communication sur la croissance économique cas de la Tunisie, p 134, sur : http://region-developpement.univ-tln.fr/en/pdf/R19/R19_Ben_Youssef.pdf, téléchargé le 05/03/2010.

3 اللجنة الإلكترونية، الجزائر الإلكترونية، 2013، ص2، تم التحميل من الرابط <http://www.mptic.dz/fr/docs/e-Algerie2013/e-Algerie.pdf> بتاريخ 2014/09/02.

1-3- مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إنشاء مناصب شغل جديدة، سواء كان ذلك في القطاع المنتج لهذه التكنولوجيات، أو بالنسبة للقطاعات الموفرة لخدماتها، فالهاتف النقال مثلا يسمح بإحداث مؤسسات جديدة توظف آلاف العمال بصفة مباشرة وغير مباشرة.

ومن جهة ثانية، فإن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل، تتمثل في التحول من العمل غير المؤهل إلى العمل المؤهل، وذلك بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، فالتطور السريع والإبداعات الجديدة في هذا القطاع يتطلب عاملين على مستوى عالي من الخبرة، كما إن إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأخرى عن طريق استعمال تجهيزات وبرمجيات أكثر تطورا من سابقتها.¹

2- الآثار الاقتصادية غير المباشرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن اعتبار الآثار غير المباشرة بالآثار الناجمة عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال بفعل تأثير المؤثرات الخارجية، والتي من أهمها تنظيم الإنتاج والاستهلاك، والذي يؤدي إلى خفض تكاليف المعاملات وإلى تسريع الاتصال بين الوكلاء الاقتصاديين وتحسينها، كذلك من بين الآثار الاقتصادية غير المباشرة الخدمات الجديدة مثل التجارة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، العمل عن بعد وغيرها.

2-1- التجارة الإلكترونية

تمثل التجارة الإلكترونية أحد مجالات التطور في استخدام تقنيات المعلومات الحديثة، من حيث إمكانية الاستفادة من هذه التقنيات في تسهيل القيام بالعمليات التجارية، استنادا إلى البيانات المتعلقة بها، والتي يمكن جمعها وتخزينها ومعالجتها وتداولها بين العديد من الجهات ذات العلاقة بالنواحي التجارية أو الاقتصادية. فالتجارة الإلكترونية تعبير حي عن أحد صور التغيير الفني، حيث إنها ممارسة تبادل المعلومات باستخدام الرسائل المركبة وغير المركبة الممثلة في البريد الإلكتروني، وإمكانية توفير قاعدة بيانات لتغطية كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات.²

وفي تعريف واسع لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، اعتبرت فيه التجارة الإلكترونية عملية بيع أو شراء السلع أو الخدمات سواء كانت بين مؤسسات الأعمال، الأسر الأفراد أو الحكومات، أو غيرها من المنظمات العامة أو الخاصة والتي أجريت عن طريق الشبكات المرتبطة بالحواسيب. ويتم طلب السلع

1 أمال حاج عيسى، هاراي معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ

الاقتصادي" 22-23 أفريل 2003، ص 117.

² سعيد بن عامر، مرجع سابق، ص: 419-420.

والخدمات عبر هذه الشبكات، أما عملية الدفع والتسليم النهائي للسلعة أو الخدمة، فيمكن إجرائها عبر الإنترنت أو بطريقة تقليدية.¹

أما من حيث مساهمتها في الاقتصاد، فقد أكدت العديد من الدراسات على أن التجارة الإلكترونية تساهم في الاقتصاد، ولكن بصفة غير مباشرة، فهي توفر عدة فوائد مالية بفضل تقليص التكاليف المتمثلة في تكاليف الإنتاج وتكاليف المبيعات، وزيادة الأرباح وتحسين الكفاءة. ورغم هذه المزايا والفوائد، هناك العديد من المعوقات والعقبات أمام تطور ونمو التجارة الإلكترونية، كمشاكل التصديق وغياب الأمن في المعاملات، كذلك نقص بطاقات القرض وطرق الدفع المعتمدة، إضافة إلى النقص الفادح للنفوذ إلى الإنترنت عبر النطاق العريض الثابت والمتنقل وغير ذلك.²

2-2- الإنفاق الشهري للعائلات على الهاتف

يعتبر الهاتف بنوعيه أكثر التكنولوجيات ديناميكية وانتشارا بين الناس، ومساهمته غير المباشرة في اقتصاد الدول أكدته وبرهنت عليه العديد من الدراسات والأبحاث، فعند استعمال الهاتف النقال مثلا في الأعمال التجارية، يؤدي إلى تقليص تكاليف المعاملات والتنقلات وزيادة سرعتها وإلى ربح الوقت. وبالمقابل، فقد تراجعت أسعار تكاليف المحادثات الهاتفية بسبب شدة المنافسة بين شركات الاتصال، وتوجه بعض المؤسسات الكبرى إلى الاستثمار في مجال الاتصالات، وانتشار الخدمات الهاتفية بصورة كبيرة جدا بمختلف أشكالها من هاتف ثابت إلى محمول، وتعدد التطبيقات المختلفة كالدخول إلى شبكة الإنترنت.³ هذا الدور المهم الذي أصبح يؤديه الهاتف يمكن تفسيره بتوجيه معظم العائلات لحصص معتبرة من دخولهم نحو الإنفاق عليه وعلى مستلزماته.

2-3- العمل عن بعد

استفادت العديد من الدول والمؤسسات من الآثار الإيجابية للعمل عن بعد، سواء كان ذلك في القطاع العام أو الخاص، من هذه الفوائد التقليل من حدة الازدحام في الطرقات والتقليل أيضا من التلوث البيئي، كما يسمح للمؤسسات والأفراد باقتصاد الوقت.

3- الآثار الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور فعال في التنمية الاجتماعية بالموازاة مع الدول الفعال الذي تؤديه في النمو الاقتصادي، سيتم إيضاح هذا الدور في العناصر الموالية.

¹ الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، دليل لإنتاج إحصاءات حول اقتصاد المعلومات، 2009 تم التحميل من الرابط -Measuring ict.unctad.org تاريخ الاطلاع 2014/01/30

² RAPPORT SUR LE DÉVELOPPEMENT DES TÉLÉCOMMUNICATIONS/TIC DANS LE MONDE 2006, op-cit, P 19.

³ شادلي شوقي، مرجع سابق، ص: 262.

3-1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال والفقير

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا بارزا في مكافحة الفقر، خاصة قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، فالهاتف المحمول يتيح الحصول على معلومات السوق، وتحسين الدخل لشتى المجتمعات السكانية، كما إن إنشاء مراكز الاتصال تمكن الناس من الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستفادة منها، والاتصال بالآخرين، واكتساب مهارات رقمية، حيث بإمكان هذه المراكز تحسين الظروف المعيشية للفقراء بإتاحة فرص الوصول إلى المعلومات الأساسية، وتيسير الوصول إلى الخدمات الحكومية والموارد المالية، ومن بين المبادرات العربية لتحقيق الهدف، أنشئت وزارة التخطيط والتعاون الدولي مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الأردن نظام الإنذار المبكر، وأنشئت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية مشروع تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

الفرع الثاني: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم

أكدت الأهداف الإنمائية للألفية على أهمية التعليم وعلى ضرورة تحقيق التعليم الشامل بحلول عام 2015، وأشارت كذلك إلى الدور المحوري لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير التعليم ونشره. فقد فتح التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال آفاقا جديدة لتطوير التعليم التي لم يشهدها العالم من قبل، فهي تساعد زيادة فرص الوصول للتعليم.

كما يمكن أن تساعد على رفع نوعية التعليم باستخدام أساليب تعليم متقدمة، تحسين نتائج التعلم، إصلاح أو تحسين إدارة النظم التربوية، كما ساعدت على إيجاد بيئات تعليمية جديدة، كالتعليم عن بعد والواقع الافتراضي، والمدارس الافتراضية، مما أدى إلى تطوير مجال التربية والتعليم.

فالدراسات أكدت أنه توجد علاقة قوية بين النتائج التي حققتها البرامج التعليمية وبين التوصيل بتكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها داخل الأسر، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتم على ثلاث مستويات، فالمستوى الأول يتمثل في استخدام الأجهزة والبرمجيات لمعالجة النصوص، والجدولة وإعداد الشرائح ومقاطع الفيديو كوسائط توضيحية، أما المستوى الثاني فيتمثل في استخدام الأنترنت للتواصل المباشر بين الطلبة ومدرسيهم وبين المدارس والهيئات الرسمية المعنية برصد أنشطة التعليم، أما المستوى الأخير فيتم في استخدام البرمجيات الذكية في إنتاج المواد الدراسية للارتقاء بمهارات الطلبة، بالسرعة التي تناسب قدراتهم الاستيعابية وبصورة متسقة مع برامج التعليم الأخرى التي يتابعونها، إضافة إلى ذلك يمكن توظيف تكنولوجيا البث الإذاعي والتلفزيوني في المناهج التعليمية.

إضافة إلى ما سبق، يمكن إضافة الفوائد الناجمة عن توصيل المناهج التعليمية بتكنولوجيات المعلومات والاتصال، أهمها:

- تزويد الطلاب بموارد وأدوات تربوية جديدة تمكنهم من اكتساب المهارات المطلوبة لمجتمع المعلومات.
- تحسن العمليات الإدارية.
- تدعيم تدريب المعلمين.
- توفير فرص النفاذ إلى الأنترنت للمجتمع المحلي بما يضمنه من فئات مهمشة.

1- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في القطاع الصحي

عرفت تكنولوجيا المعلومات والاتصال المطبقة في الصحة تطورا سريعا، فقد وضعت العديد من تطبيقات الحاسب الآلي على مدى السنوات العشر الماضية في مجال الصحة لمواجهة المشاكل التي كانت تعاني منها الحكومات على مستوى أنظمتها الصحية، فضلا عن الصعوبات التي يواجهها المواطنون في الحصول على الرعاية الصحية، هذه التطورات حملت تقدما كبيرا في تنفيذ نظام الرعاية الصحية في المجتمع، وأدت إلى تحولات كبيرة في سلوك الأطراف الفاعلة في هذا النظام.

وفي مواجهة هذا التطور السريع للنظام الصحي، تم تأسيس العديد من التقنيات المتقدمة لمعالجة المرضى، مثل التطبيب عن بعد، وهو ممارسة الطب بطريقة غير مباشرة من خلال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات التي تمكن من تقديم الرعاية الصحية للبعيد، وتبادل المعلومات الطبية، كما أن التطبيب عن بعد انبثقت عنه عدة تطبيقات فرعية، مثل العلاج أو التشخيص عن بعد، المعاينة الطبية عن بعد، المساعدة الطبية عن بعد والتشاور الطبي عن بعد خاصة في العمليات الجراحية أو المؤتمرات.

تمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قطاع الصحة بالنسبة للمرضى في تخفيض مدة العلاج، تخفيض مدة العمل وتخفيض تكاليف التنقل، أم بالنسبة لمستشفيات، وصول الخدمات الصحية في المناطق الجغرافية النائية والمعزولة، تساعد أيضا على التكوين الطبي المستمر، التكامل المثالي للنظام الصحي وفعالته.

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال والبيئة

تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هام في حماية البيئة والمحافظة عليها، من خلال إقامة المراكز المجتمعية للتكنولوجيا لتعزيز المشاركة العامة في حماية البيئة من خلال التواصل المستمر عبر

الشبكات وتبادل الخبرات، وكذا من خلال التقليل من نسبة ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن وسائل النقل.

وفي إطار بيان مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق هذه الأهداف الإنمائية، قدم الاتحاد الدولي للاتصالات نموذج دخول-خروج-نتيجة¹ الذي هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم(6): مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الأهداف الإنمائية

النتيجة	خروج	دخول	الهدف الاجتماعي
زيادة الدخل السنوي	ارتفاع دخل البائعين	تفعيل حركة انسياب المعلومات	تخفيض الفقر والمجاعة
ضمان الدراسة لأكثر عدد من التلاميذ بسبب الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال	توفر أكبر عدد من الأساتذة المؤهلين	زيادة عدد الدورات التكوينية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال للأساتذة قصد تأهيلهم	التعليم الابتدائي للجميع
تغيرات إيجابية بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لصالح المرأة كالتشغيل مثلا	زيادة عدد النساء المشاركات في التكوين الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال	عدد نشاطات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الموجهة لتكوين النساء	المساواة بين الجنسين
انخفاض في معدلات وفيات الأطفال في العيادات التي تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال	الاستفادة من الإرشادات والنصائح المفردة من طرف الممرضين بتكنولوجيا المعلومات والاتصال	إنشاء عيادات خاصة بالصحة الريفية وربطها بشبكة التطبيب عن بعد	تخفيض وفيات الأطفال
انخفاض في معدلات	تعزيز التشخيص الطبي	زيادة الاعتماد على	تحسين صحة الأمهات

¹ RAPPORT SUR LE DÉVELOPPEMENT DES TÉLÉCOMMUNICATIONS/TIC DANS LE MONDE 2006, op-cit, P 27.

وفيات الأمهات لما يتلقين تكوين في تكنولوجيا المعلومات والاتصال	والكفاءة تكنولوجيا المعلومات والاتصال	تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التكوين والاستشارة الطبية	
تقليل عدد المصابين الجدد بداء نقص المناعة والمالاريا وغيرها من الأمراض	عدد الأشخاص الطالبين للنصائح عبر الهاتف أو على الخط	إمكانات جديدة للحصول على نصائح وإرشادات على الهاتف وعلى الخط	محرارية فيروس السيدا والمالاريا وغيرها
مقاييس أكثر فاعلية للتقليل من تضرر الطبيعة والمحافظة عليها	التقارير الوطنية للأسئلة الدقيقة الخاصة بالبيئة المستديمة مع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	التواصل وتبادل المعلومات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	كفالة الاستدامة البيئية

:Source: RAPPORT SUR LE DÉVELOPPEMENT DES TÉLÉCOMMUNICATIONS/TIC DANS LE MONDE 2006

خلاصة الفصل الأول

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

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

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

تتميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعدة مميزات أهمها:

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

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

الفصل الثاني:

الإدارة الاستراتيجية

للصناديق البشرية

مقدمة الفصل الثاني:

يصب المدخل المستند إلى الموارد في دراسة المنظمات المتعلمة اهتمامه أساساً على دراسة القابليات البشرية وكيفية تطويرها، وجعلها قدرات جوهرية تنافسية، فالدراسات الحديثة تنظر إلى استراتيجية الموارد البشرية على أنها من المكونات المركزية لاستراتيجية منظمة الأعمال، في الوقت الذي كانت فيه تلك الاستراتيجية منسية نسبياً من وجهة نظر الإدارة العليا، إذ لم ينظر إليها في أحسن الأحوال بأفضل من جهة تنفيذية مؤدية لأنشطة مكتفية توثيقية تعنى بشؤون العاملين، من حيث استحقاقاتهم وترقياتهم وعقوباتهم، وما يطرأ على وضعهم التنظيمي من تغييرات.

إن التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال، لم تدع إدارة الموارد البشرية تدور في فلك قصور هذه النظرة، وبمطلع القرن الحادي والعشرين ظهرت اعترافات متزايدة عن إن المسار نحو تحقيق الميزة التنافسية سيجري إنجازه من خلال العاملين، فعليه إن استناد منظمة الأعمال إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها، يعني التفكير بوجود فاعل للعاملين أولاً، وقبل وجود الاستراتيجية، ولا سيما في إطار تضاؤل التفكير بالقدرات الاستراتيجية للموارد البشرية التي تركز عليها عملية بناء الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

مما سبق سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وكذا نشأتها وتطورها، إضافة إلى أهدافها والعوامل المؤثرة فيه وهذا ضمن المبحث الأول.

أما المبحث الثاني فيتم التعرف فيه على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الإدارية والتنفيذية، إضافة إلى إبراز مفهوم تقييم الأداء وأهم الطرق المستخدمة في عمليات التقييم.

وتم التطرق في المبحث الثالث إلى أهم العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية كالعولمة والخصوصية، مع إبراز أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية كالجودة الشاملة وإعادة الهيكلة والبعد الأخلاقي وكذا التكنولوجيات المتطورة... وغيرها

وفي المبحث الرابع سنتعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بداية بمعرفة أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ثم مراحل بناء الاستراتيجية في أبعادها المختلفة، وفي الختام تم إبراز أهم نماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول النامية والمتقدمة على حد سواء في الوقت الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، ولا تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل... إلخ بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالقوى العاملة لعدة أسباب أهمها: الإحساس بانخفاض الإنتاجية، عدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات، انتشار ظاهرة البطالة، الرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.

المطلب الأول: عملية إدارة الموارد البشرية

تقوم المؤسسة على عدة عناصر، تختلف وظيفة كل واحدة عن الأخرى من حيث الأهمية، وهذا لا يعني أنه يمكن الاستغناء على أي عنصر من هذه العناصر، والإدارة هي أحد هذه العناصر داخل المؤسسة فهي اليوم الدعامة الأساسية للتقدم والنمو الاقتصادي وكذلك أحد أهم انشغالات أرباب الاقتصاد لإيجاد طرق عملية جديدة تقوم على أساسها إدارة فعالة، وعليه سوف يتم التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية، ثم كفاءات وطرق إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة¹.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فيرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة².

1 نظمي شحادة، محمد الجيوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 43.

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

ويهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

يعرف (Martin,J) إدارة الموارد البشرية 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 أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"¹

كما يعرف "FRENCH" إدارة الموارد البشرية بأنها " عملية استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة "².

ويعرفها "J.MAYTINY" بأنها " تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كالأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، المكافأة وتعويض العاملين، تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين "³.

ومن ناحية أخرى يعرف "CLUEKW" إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الوظيفة التي تختص بإمدادها بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتغييرها "⁴.

ويرى "Belanger" "بأنها مجموعة من الأنشطة التي تركز على التنمية والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وأبرز هذه الأنشطة التوظيف، الترقية، تحليل مناصب العمل.." "⁵.

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 16، 17.

² FRENCH.W: the Personnel management process, human resource Administration the edition hongton migglin CO.BOSTON 1974,P3 .

³ MATIN.J : persnnel management. Me Donald Kevansiton, London, 1977, P1 .

⁴ GLUEKW.F: personnel, diagnostic approche ,business, publication .inc, Dallas ,Texas 1975 P03.

⁵ L.Bélanger, Gestion des ressources humaines: Approche systémique, éd Gaétan Morin, Québec, 1984, p37 .

كما يرى "A SHERMAN و H.CHEVDEN" إدارة الموارد البشرية بأنها تلك التي "تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداءها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة، تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيتهم بطريقة أكثر فعالية" ¹.

مهما كان الاختلاف بين التعاريف السابقة، فإنها تشترك في مضمون واحد وهو أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الحديثة في كافة أنواع المنظمات، تهدف إلى جعل القوى العاملة في أعلى المستويات الممكنة لها من حيث الكفاءات والتنسيق... إلخ، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وبأقل التكاليف وفي وقت وجيز، حيث تمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة للمؤسسة بطريقة سليمة.

ويستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية عادة بالمعاني التالية²:

- إدارة الموارد البشرية بمعنى الأنشطة التي تهتم بها: أي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشرية، وتتعلق باقتنائها والحصول عليها، استخدامها، تطويرها، مكافأتها والحفاظ عليها.
- إدارة الموارد البشرية بمعنى الدائرة أي الدائرة أو الوحدة التنظيمية التي تمارس هذه الأنشطة، كون المنظمات تحتاج إلى وحدة تنظيمية تهتم بكل الفعاليات السابقة، وهذه الوحدة يمكن أن تكون مديرية، أو قسم أو فرع، وذلك حسب حجم المنظمة وحجم نشاط هذه الوحدة، وأهميتها داخل التنظيم.
- إدارة الموارد البشرية بمعنى التخصص: الاستخدام الأخر الشائع هو للإشارة إلى التخصص العلمي المعني بالموضوع، فالاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها أصبح موضوعاً معقداً وواسعاً يتم الاهتمام به بشكل كبير في البحوث والدراسات.

الفرع الثاني: كفاءات وطرق إدارة الموارد البشرية

لا تختلف كفاءة إدارة الموارد البشرية عن الإجراءات العادية المتبعة في إعداد التنظيم العام للمؤسسة أو أية إدارة أخرى في المنظمة وعادة تتبع الطرق الآتية³:

¹ churdon , sherman: a personnel managment. South westen peplishing .co. USA. 1972 p 125.

² سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 19.

³ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 60-72 (بتصرف).

- تحديد الأهداف الخاصة لإدارة الأفراد: ففي مجال الموارد يجب إعداد برنامج تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الأفراد المتداخلة وأيضا مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تحديد الأعمال والأنشطة الرئيسية للموارد البشرية في المؤسسة: يمكن سرد بعض أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة كآتي:

- النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط القوى العاملة: إجراء البحوث المتعلقة بالقوى العاملة من حيث استخدامها لأسلوب الاختيار والتعيين، وضع خطة شاملة لاحتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث التخصصات والأعداد المطلوبة وكيفية الحصول عليها، إعداد الإحصائيات اللازمة للمؤسسة والتي قد تطلبها الجهات خارج المؤسسة.
- النشاط الخاص بالتوظيف ويشمل ما يلي: الدراسة التحليلية للوظائف وإعداد بطاقات وصف الوظائف، وكذا استقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية، واختيار المتقدمين واتخاذ إجراءات لتعيين الناجحين منهم.
- النشاط الخاص بالأجور: إعداد هيكل الأجور وكذا كشف الأجور، وإعداد الميزانية التقديرية للأجور، إضافة الى تقييم الوظائف، وكذا الحوافز المادية.
- النشاط الخاص بالتدريب والتنمية: دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمؤسسة وتزويد العاملين الجدد بما يحتاجونه من معلومات عن المؤسسة والإدارات والأقسام التي يلتحقون بها ومتابعة تقدمهم في العمل في فتراته الأولى، ووضع برامج تدريبية للعاملين في مختلف المستويات والتخصصات والإشراف على تنفيذها.
- النشاط الخاص بالخدمات والأمن: الإشراف على الخدمات المقدمة للعاملين كالرعاية الطبية والتأمينات الاجتماعية، وتوفير الحوافز المعنوية وتحسين ظروف العمل، وكذا توفير الضمان من الحوادث والإصابات وتفادي مشاكل العاملين ومعرفة أسبابها والعمل على حلها.

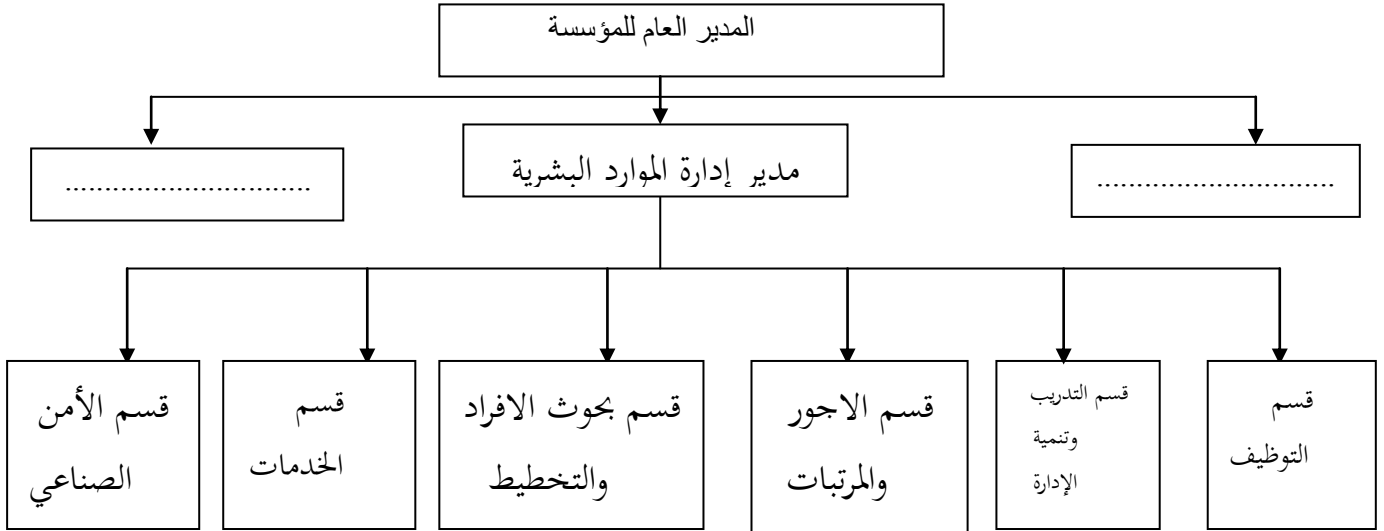
- السجلات والنواحي الكتابية: الاحتفاظ بسجلات منظمة للعاملين بالمؤسسة وإعداد الكتابات والمراسلات بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى داخل المؤسسة أو خارجها، والإشراف على المكتبة بالمؤسسة وتزويدها بما يلزمها من كتب ودوريات ضرورية، إضافة إلى إعداد لائحة نظام العمل (الحضور، انصراف، غياب...).

- تجميع الأنشطة وتحديد الوظائف المطلوبة للقيام بها: وفي هذه الخطوة يتم تجميع وتحديد الأنشطة السابقة وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة أو متكاملة، ثم بعد ذلك يتم تحديد الوظائف في كل وحدة تنظيمية، مثال ذلك أخصائي التدريب، أخصائي أجور، أو كاتب... إلخ، وكلما تباينت المهارات المطلوبة تعددت أنواع الوظائف في كل نوع؛ وهذا يتأثر بعاملين الأول يختص بعدد ساعات العمل المطلوبة للقيام بكل نوع من الأعمال، أما الثاني فهو يختص بالمكان الذي سيتم فيه أداء هذه الأعمال.

- تحديد المستويات الرئيسية: تختلف أهمية وحجم المهام أو الأعمال التي ستؤدي داخل إدارة الموارد البشرية، وعادة تقسم إلى أعمال متعلقة بالتخطيط وإعداد السياسات العامة ويختص بها مدير إدارة الموارد البشرية، وأعمال متعلقة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والتنسيق والمتابعة التفصيلية ويختص بها أفراد ذوو مستوى تسيري أقل، كرؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية، وأعمال ثالثة متعلقة بالتنفيذ التفصيلي للمهام المحددة والجزئيات الصغيرة ويختص بها الأفراد التنفيذيين في أسفل الهرم التسيري لإدارة الموارد البشرية.

والشكل رقم (09) يوضح التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

الشكل رقم (09) : التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 77.

- تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمؤسسة: تساعد إدارة الموارد البشرية على توفير اليد العاملة للإدارات ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بينها وإذا حصل انفصال أو عدم التناسق فالنتيجة هي الفشل، ولهذا يجب على إدارة المؤسسة تحديد

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى منعا لحدوث تضارب أو تنازع بينها في الاختصاصات، وهناك أكثر من وسيلة متاحة لإدارة المؤسسة لتنظيم العلاقة بينها ومن أهم الوسائل التي تقوم على التمييز بين الأنشطة أو الأعمال في المؤسسة¹:

- أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية منفردة، ويجب أن تعطى لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه ولا يجب أن يتدخل مدير أو إدارة أخرى في هذه الأعمال، كالأعمال المتعلقة بحفظ سجلات العاملين وأعمال الإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.
- أعمال مشتركة ويكون لمدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدود لأدائها، وهنا لا بد أن يسود التعاون التام بينهم كمنشآت الاختيار والتعيين ونشاط التدريب والأمن الصناعي.
- أعمال يلتزم المدير والإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المؤسسة ككل كالالتزام المدير والإدارات بتقديم بيانات وإحصائيات خاصة بالعاملين تحت رئاستهم وبيانات الحضور والغياب ومعدل الدوران.

وينبغي حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وتحديد مراحل هذه الأعمال ودور كل من الإدارات المختلفة، ويفضل أن يكون ذلك بشكل مكتوب وواضح.

المطلب الثاني: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

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

الفرع الأول: نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الأفراد كوظيفة متخصصة حديثة النشأة في ميدان الأعمال سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو الدول الأوروبية، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود مجموعة متخصصة لمساعدة الإدارة التنفيذية في الجوانب المتعلقة بالأفراد في قطاعات الأعمال في فترة الحرب العالمية الأولى، حيث كان هناك نقص في القوى العاملة من ناحية، والحاجة إلى زيادة الإنتاج من ناحية أخرى، مما وضع المديرين تحت ضغوط شديدة كما أدى نمو النقابات العمالية أثناء الحرب إلى حدوث مشاكل جديدة، كذلك فإن التطبيق

¹ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 60-72 (بتصرف).

السيء لمبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور أثارا كثيرا من المشاكل التي يجب على الإدارة أن تواجهها، ولم يكن الدافع إلى إيجاد إدارة متخصصة لشؤون الأفراد هو الاهتمام بالعناصر البشرية في ذلك الوقت، وإنما كان الدافع له هو رغبة الإدارة العليا في التفرغ لمشاكل الإنتاج لمجهود الحرب، وإلقاء مشاكل الأفراد على عاتقها لتتولاها إدارة مستقلة، وكذلك لم يكن هناك الاهتمام باختيار الأفراد الذين يتولون شؤون الإدارة الجديدة، إذا كانوا في معظمهم غير مدربين على القيام بمثل هذا النوع من العمل ولم يكن هناك في الواقع أي مقررات تدرس في مجال إدارة الأفراد، إلا أنه مع ذلك استطاعت إدارة شؤون الأفراد في المشروعات التي أجرتها لتقديم المساعدة للإدارة التنفيذية في المسائل المتعلقة بالأفراد ولكن مركزها في الهيكل التنظيمي لم يصل إلى مستوى الإدارات التي تطلعت برسم السياسات¹.

ومن الطبيعي أن نعطي إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحق، نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها، ونظرا للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها، وما يتبع ذلك من استخدام وتوظيف موارد أخرى هامة جدا في تفعيل وتنشيط أدورها.

ويكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب أدت في جوهرها إلى لزوم إنشائها نوجزها فيما يلي²:

- أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل، وليس فقط المؤسسات العاملة فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية، وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها.
- أسباب تعود إلى الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، ومنها على سبيل المثال لا الحصر العلوم الاقتصادية، وعلوم إدارة الأعمال، والعلوم القانونية وغيرها من العلوم.
- أسباب أخرى، منها ما يتعلق بالمؤسسات، ومنها ما يتعلق بالأفراد وطرائق اختيارهم الانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها.

فالمجتمعات تستفيد على اختلاف أنواعها من مشاركة وفاعلية الموارد البشرية العاملة فيها، فالثروات التي تحصل عليها المجتمعات تأتي بالتأكيد نتيجة حصد المحاصيل (المخرجات) الناتجة عن التشغيل والعمالة، بحيث أن هذه المحاصيل المكونة للثروات تكبر وتزداد مع ازدياد وقوة الفاعلية المواردية البشرية،

¹ صلاح الشنواي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص576

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص19.

فمثلا إن معظم مداخل الأفراد التي تعطى بشكل رواتب وأجور وتعويضات، هي نتيجة لمشاركة هؤلاء الأفراد في الإنتاج، فمشاركة الأفراد أو القوى العاملة هي الضامن الأول والأقوى التي تجنيها المجتمعات، إذ بدونها لا إنتاج ولا مداخل وبالتالي لا ثروات..

الفرع الثاني: التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات ولقد ظهر الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال وظهر ذلك جليا منذ بداية الثورة الصناعية وظهور الآلات في محيط العمل؛ وفيما يلي لمحة وجيزة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

أ- المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية، منذ ظهور الثورة الصناعية تطورت الحياة تطورا كبيرا حيث كانت الحياة قبلها أي في القرن 18 م وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية ظهور عدة نتائج أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمل.

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل.

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وكانت الثورة الصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة بالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور على أساس أنه كان يعتبر سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على اليد العاملة، لكن في الحقيقة لم تلق الاهتمام الواجب من طرف أصحاب الأعمال الذي كان همهم الوحيد هو الإنتاج، وفي منتصف القرن 19 ونتيجة لظهور نقابات صناعية وبروز الدور الكبير للمفاوضات الجماعية وجه الاهتمام إلى معالجة بعض شؤون الأفراد كالأجور، ساعات العمل، ظروف العمل.... إلخ.¹

¹ Bessyre des chourtz ch: TyPologio de pratique de la GRH revue française Gestion .Paris décembre 1987 P58

ولقد ساهمت هذه التطورات في ظهور أهمية الموارد البشرية وإدارتها، فمختلف ظروف هذه المرحلة كالاعتماد المتزايد على الآلات، سوء ظروف العمال، الضجر والروتين في العمل ... كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة تهتم بالأفراد في العمل.¹

وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية (1914)، وكان يطلق عليها اسم "إدارة الاستخدام" وكانت تهتم أساسا بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور.²

ب-المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية³: ظهرت في أواخر القرن 19 كمدخل لمعالجة المشاكل الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف، التحليل، القياس، التجربة، البرهان ويرجع ذلك إلى الرواد الأوائل الذين أسسوا الإدارة العلمية منهم فردريك تايلور [1885-1915] والذي لقب بأب الإدارة العلمية، حيث توصل في دراسته إلى تحديد معيار علمي دقيق لكل جزئية من جزئيات العمل من حيث الأعمال التي تؤدي فيه والحركة التي تؤدي بها، بما يضمن توفير الوقت الضائع والحركات الزائدة ودراسة أسباب التعب وإحلال التعاون بين الإدارة والعمال كأساس لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في الوقت ذاته، فضلا عن إيضاح أسباب اختيار العاملين وتدريبهم على أساس علمي، ومن روادها أيضا (هنري جانت) [1861-1919] الذي اهتم بتحديد الأجور التشجيعية والتخطيط وعملية الرقابة لإدخال الخرائط الزمنية التي تربط الآلات بالزمن للكشف عن الجهد والوقت الضائع، كما اهتم (فرنك جليبرت) بدراسة العمل(الوقت، الحركة ودراسة الظواهر النفسية كالتعب وتشجيع الأجور الحافزة، وإدخال مفاهيم جديدة للتدريب) وقد توصل تايلور إلى أسس أطلق عليها اسم الأسس الأربعة للإدارة وهي كما يلي:

- التطور الحقيقي في الإدارة، ويقصد به استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية (الخطأ أو الصواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة، إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة لكي يتم في الواقع العملي تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل.

1 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص22.

2 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص33.

3 صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص33، 34 .

- الاختيار العلمي للعاملين، والذي يعتبره تايلور هو الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة.

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم، ويؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب عليه، ذلك أن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري بين أجره وبين رغبة الإدارة للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية، ويعتقد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أوفى تخفيض تكلفة العمل وذلك عن طريق زيادة الإنتاجية للعامل بفضل حسن الاختيار والتدريب، ورغم هذا فقد قوبل تايلور بنقد من طرف النقابات العمالية لأنها خشيت أن يكون هذا الأسلوب استغلال للعامل عن طريق إجهاده لساعات طويلة أو تخفيض أجره. كما أكد ماكس فيبر [1864-1920] على ضرورة وجود نظام اختبار وترقية يعتمد على الجدارة الفنية والإدارية¹.

وعلى الرغم من أن حركة الإدارة العلمية لاقت العديد من الانتقادات كونها تجاهلت الجانب الإنساني للعاملين، إلا أن ظهور هذه الحركة ساهم في ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية وتطويرها، فقد كانت أفكار تايلور وفايول وغيرهما من رواد هذه الحركة بمثابة صيحة لضرورة وجود إدارات للاستخدام (الاسم القديم لإدارة الموارد البشرية) لتهتم بشؤون العاملين.

ج-المرحلة الثالثة : بين الحربين العالميتين الأولى والثانية²: حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من امكانياتهم لشغل الوظائف، وبتطور حركة الإدارة وعلم النفس الصناعي ظهرت مدرسة السلوك البشري بزعامة (ماري باركر فوليت) وهدفها دراسة الإدارة، حيث ركزت على العلاقات بين الأشخاص، كما نادى هذه الأخيرة بضرورة الاهتمام بالفرد ودوافعه كإنسان نفسي اجتماعي، ومن رواد المدرسة السلوكية أيضا (إلتون مايو ELton Mayo) وتجاربه على مصنع هاوثورن في شركة واسترن إلكترونيك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد خرج بالنتائج التالية :

- لامركزية القرارات.

- قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس.

¹ P.G.Berger: La gestion moderne Théorie et pratiques, Canada, 1987, P79 .

² صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: مرجع سابق، ص 35، 36.

- القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين.

وبدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور للمساعدة في بعض الامور مثل التوظيف، الرعاية الاجتماعية والصحية، الأمن... إلخ.

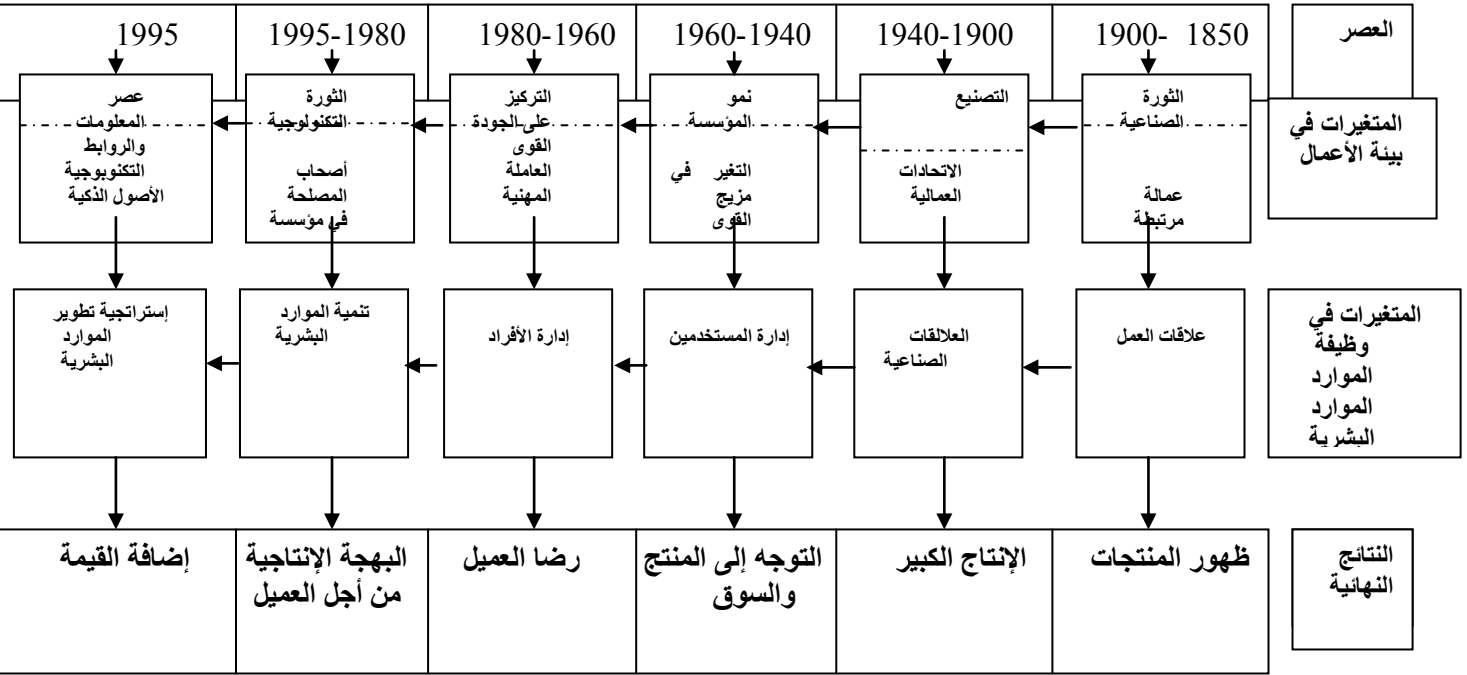
وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة، حيث أنشأت أقسام الموارد البشرية وفي سنة 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمدير الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت 12 كلية بتقديم برنامج في إدارة الموارد البشرية ومع حلول عام 1920 أصبح برنامجا مفتوحا لإدارة الموارد البشرية وعلى النحو الملائم.

د-المرحلة الرابعة : ما بعد الحرب العالمية الثانية¹ : لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها الإدارة، فأصبحت المسؤولية ليست فقط أعمال روتينية بل شملت التدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برنامج لتعويضهم وتحفيزهم وترشيدهم للعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ومازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على هذه العلاقات، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم السلوكية الذي يدرس العوامل المحددة للسلوك الإنساني، ويشمل ذلك طبعا التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري وأثر هذه العوامل المختلفة على هذا السلوك الإنساني، إلى جانب توظيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في بعض مجالات الإدارة مثل سياسة الحوافز ونظم الاتصالات الإدارية وأنماط القيادة... إلخ .

وإذا نظرنا إلى إدارة الأفراد في المستقبل فنجد أنها في نمو متزايد وهذا لأهميتها لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وهناك العديد من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد نحو استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحاسوب في إنجاز العديد من الوظائف الإدارية بعد أن كان ينجزها الفرد، كما تواجه إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوطات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات والجنس.²

2 صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 37، 38 .
2 صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص 33-38 .

الشكل رقم (10): التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر: أشلوك تشاندا، شلبي كبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000)، ص 17

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة على تطورها

يشكل الأفراد عنصرا هاما وحيويا في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وادارتهم، كما أن تحقيق هذه الأهداف يعترضه مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر في مجملها على إدارة الموارد البشرية وهو ما سنتطرق إليه.

الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل المنظمات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، ودينية.. الخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل¹. إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة²، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها³.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة أو الشركة⁴ العمل على تحقيق الكفاية الانتاجية: إن تحقيق الكفاية الانتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة، فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام والآلات، والمعدات، وتكنولوجيات التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الانتاجية، يستخدمها العنصر البشري داخل الشركة أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالمواصفات والكميات المحددة سلفا، وبأقل تكلفة ممكنة...

فتحقيق الكفاية الانتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة... من مسؤوليات العنصر البشري الذي تشتمله اهتمامات إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسؤولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري، والمسؤولة أيضا عن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها، وهذه المنظمة تصبح من خلال العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة.

وكذا العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، فالكفاية الانتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقا تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز، ومن ثم القدرة الكبيرة

¹ صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000)، ص 49.

² Bélanger L. ET AL., *Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines*, (Chicoutimi, Gaéton Morin 1999), p63.

³ Barnard Martory, Daniel Grazer, *Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances*, (Dunod, Paris, 4ème Edition, 2001), P108.

⁴ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص ص 22، 21.

على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها، إي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلا عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها، ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبرا إذا كان من قبلها فقط، وإنما -وهو الأهم- أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادرا عن المستهلكين أو العملاء..

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات، يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي¹:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.
- تحقيق انتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم العمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة، من حيث الترقية والاجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- يتوقع العاملون أيضا وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

1 مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص35،34.

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

كثيرا ما يتمحور التساؤل حول مدى تأثير مختلف العوامل الموجودة في المجتمع على إدارة الموارد البشرية، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:

العوامل الداخلية: وهذه العوامل تنبع من البيئة الداخلية للمؤسسة ومثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة وإلى إدارة الأفراد، حجم المؤسسة وإمكانياتها المادية... إلخ، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع البشري وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوضعية الموارد البشرية. ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشر ما يلي:¹

- **المالكون:** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة خاصة المؤسسات الصغيرة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفصيل أداء المؤسسة باعتبار أن جزءا من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة وبالتالي فإن أدائهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاههم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمؤسسة. حجم المؤسسة: تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المؤسسة، فهي تختلف في المؤسسة صغيرة الحجم عن المؤسسة متوسطة وكبيرة الحجم.

ففي المؤسسات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية، فهو الذي يقوم باختيار العاملين وتعيينهم، وتحديد أجورهم، وتقييم أدائهم. وعندما يكبر حجم المؤسسة، وتعدد وظائفها وتعدد أعمالها يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية كإدارات الإنتاج والتسويق... إلخ، والتي تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية كل هذا يؤثر على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، (المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2004، ص58.

ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية أما في حالة المؤسسات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.

العاملون: يمثل العاملون القوة البشرية للمؤسسة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقتهم تمثل جزء من البيئة الداخلية للمؤسسة وبالتالي فهي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء، الإخلاص في العمل وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية.

- **تاريخ المؤسسة وثقافتها:** يؤثر تاريخ المؤسسة وثقافتها على سياسات وتطبيقات إدارة المواد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، إذ غالباً ما تقابل هذه التغييرات بمقاومة من جانب العاملين، وتعتبر هذه العوامل من القيود الهامة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إدخال التغيير. وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها وعلى طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.

- **رسالة المؤسسة وأهدافها:** تمثل الرسالة كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة والصورة الذهنية وما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات والأسواق التي تتعامل معها، وترتكز المؤسسة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانات... الخ، وتستخدم الأهداف كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المؤسسة والاستراتيجيات المختلفة.

- **الإدارة العليا والسياسات الإدارية:** تؤثر فلسفة وقيم ومهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح. وتؤثر قيادة المؤسسة على القرارات المختلفة التي تواجهها المؤسسة، على كيفية اتخاذ هذه القرارات وعلى السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة وأخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.

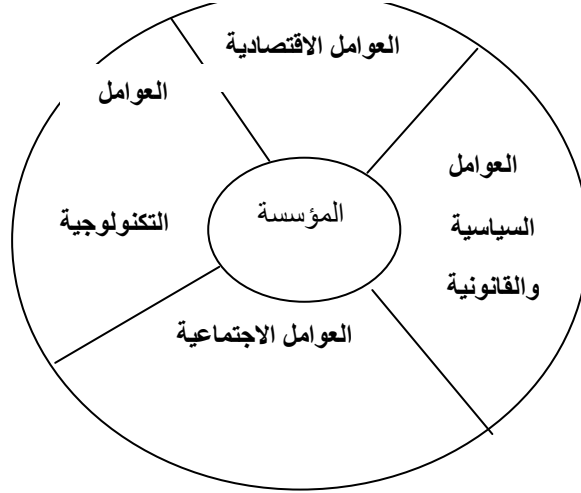
- الاستراتيجية العامة للمؤسسة: تؤثر الاستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشتق منها وتتكامل وتتفاعل معها.
 - المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية: تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بمدى توافر المهارات والكفاءات والحماس والمعلومات والقوى والتأثير والنفوذ لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية.
 - فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، كلما أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة.
 - العوامل الخارجية: ويقصد بها العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تتحرك فيها المؤسسة ومن ثمة إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قرارات بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها¹.
 - وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها، ملاحظتها ثم تقديرها، وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة².
 - أولاً: البيئة الخارجية العامة: وهو يشمل كلا من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والقانونية، والتكنولوجية... الخ³.
- والشكل رقم (11) يوضح العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

1 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص47.

2 نظمي شحادة، محمد الجبوشي، محمد الباشا، رياض الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص68.

³HAFSI Taieb et TOULOUSE Jean-Marie, **La stratégie des organisations :une synthèse**, ed.Trancontinental,Canada,1997,p131.

الشكل رقم (11): العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

العوامل التعليمية: تعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بحاجاتها من اليد العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص وتعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة هذه العوامل¹:

- ارتفاع نسبة الأمية بين المواطنين في الدول النامية مقارنة بالدول المتطورة.
- قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
- تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة لخطط التنمية الاقتصادية.
- قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومي.
- وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في هذه الحالة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل وخارج المؤسسة.
- عوامل اجتماعية وحضارية: هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات وهي بذلك تواجه جزء من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المتغيرات تأثيرا كبيرا على التخطيط طويل الأجل، وعموما فإن هذه العوامل تؤثر على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية حيث أنها

1 حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، (دار النهضة العربية، القاهرة، 2002)، ص 127.

تحدد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمؤسسة والمديرين وكفاءاتهم وكذلك تحدد العلاقة بين الأفراد ودوافعهم وإمكانياتهم الاجتماعية وأدائهم¹.

-العوامل الاقتصادية: إن المناخ الاقتصادي هو أحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات ومع ذلك فالكثير من المديرين غير مؤهلين لدراسة وتحليل العوامل الاقتصادية مثل المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بكثير من المؤشرات كالناتج القومي الإجمالي، ومن مؤشرات التي تستقى من مجال إدارة الموارد البشرية لقياس المستوى العام للنشاط الاقتصادي هو حجم العمالة الإجمالية أو نسبة العاطلين عن العمل، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات وإلا فإن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها².

-العوامل السياسية والقانونية: إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملاً هاماً ومؤثراً على سياسة الموارد البشرية وبالتالي على كفاءتها، ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يخضع لاعتبارات أخرى بخلاف الكفاءة والقدرات وإنما على أساس الولاء السياسي والثقة، كذلك يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار شكل النظام ومدى تدخله وسيطرته على أعمال وسياسات المؤسسات، فعلى سبيل المثال نجد أنه لا بد من الحصول على تراخيص وموافقات الجهات الإدارية الحكومية وانعكاس تلك الإجراءات على الممارسات الإدارية وأيضاً على وقت واهتمام العاملين، كما أن التغيرات وعدم الاستقرار السياسي ينعكس على إدارة المؤسسة والسياسات الداخلية، وهناك تضارب بين شركات حيث تقتضي هذه القوانين إنشاء مجالس لحل المشكلات والصعوبات الخاصة بهذه القوانين عن طريق التطبيق والفهم الجيد لها³.

البيئة الثقافية: وهي ما تؤثر بما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المؤسسة حيث يحكم تصرفات الأفراد العاملين بها والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المؤسسة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المؤسسة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المؤسسة ومنتجاتها

1 محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 75.

2 صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 67.

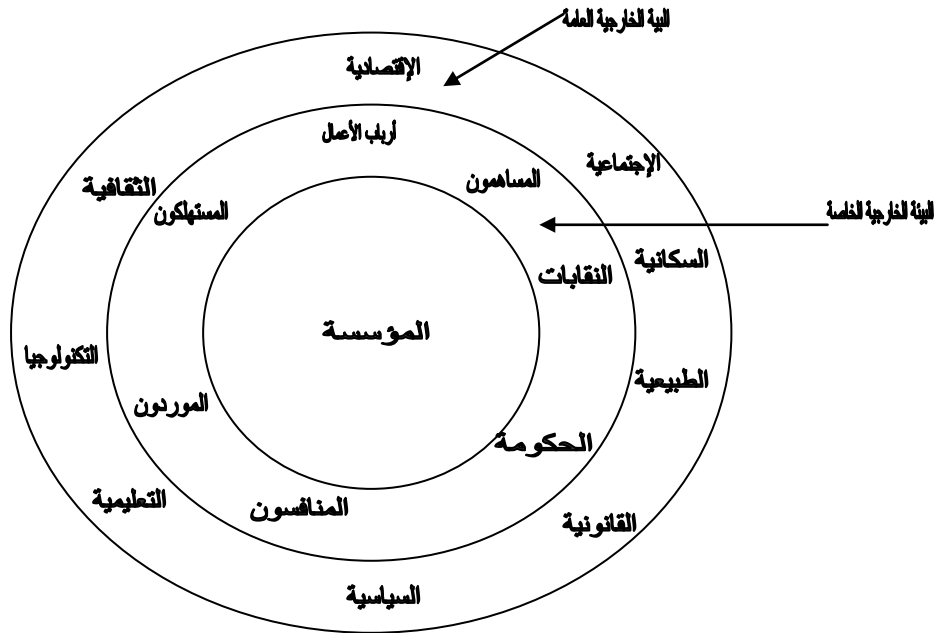
3 نفس المرجع السابق، ص 74.

وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها¹.

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة: وهي العوامل الموجودة في مستوى وسيط بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وتتكون من²:

- المستهلكون؛
- المنافسون؛
- الموردون؛
- المساهمون؛
- سوق العمل: العرض/الطلب على العمالة؛
- النقابات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة؛
- مجموع المتعاملين المباشرين مع المؤسسة كالبنوك والمؤسسات الإدارية المختلفة: الجباية...الخ، والمنظمات الاجتماعية ونقابة العمال وغيرها.

الشكل رقم (12): العلاقة بين البيئة الخارجية العامة والخاصة



المصدر: عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، (الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999)، ص28، بتصرف من الطالب.

1 خالد عبد الرحيم مطر الهبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، (الطبعة الأولى، دار حامد نعمان، عمان، الأردن، 2000)، ص28.
2 أحمد محمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، (مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002)، ص93.

إن اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الموجودة في البيئة الخارجية بأكملها المختلفة في مدخلاتها، حيث تؤثر درجة تكرار المدخلات على نجاح المؤسسة، وترتبط فعالية العمليات التحويلية بتوافر هذه العناصر وجودتها ودرجة الاستمرار في توافرها¹.

والمؤسسة في علاقة مستمرة بالبيئة الخارجية مما يتطلب مراقبة ومتابعة مستمرة لهذه البيئة للتكيف معها، حيث تستطيع المؤسسة أن تسيطر على بيئتها الداخلية وتتحكم فيها، لكن قدرتها على التأثير على بيئتها الخارجية محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معها والتقليل من تهديدها السلبية، وترتبط صحة المؤسسة، مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية².

وتؤثر التطورات الخارجية على مختلف العمليات الداخلية للمؤسسة، وكذلك كيفية تسيير مواردها البشرية.

وتتطلب متابعة البيئة الخارجية بصورة فعالة القيام بخطوتين أساسيتين وهما³:

- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها.
- الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على المؤسسة.

ولا يقتصر دور المؤسسة الحديثة على جمع المعلومات، وتحويلها إلى معارف، ونشرها بل يتجاوز ذلك إلى تنظيم وتطوير طاقة مواردها البشرية وتحريرها وتسييرها مستقبلياً بالإضافة إلى توظيف الكفاءات المتخصصة اللازمة، ويستمد الفرد العامل بالمؤسسة ثقافته وقيمه الشخصية من المحيط الخارجي، ويمكن تقسيم التأثيرات الخارجية إلى نوعين⁴:

- التأثيرات السابقة: تتمثل في التكوين المتحصل لدى الفرد قبل دخوله المؤسسة والتأثيرات الدينية والاجتماعية.

- التأثيرات الحالية: وتتمثل في الوضعية الاقتصادية والسياسية والقانونية التي تسود البلد في الوقت الراهن.

¹ تشارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001)، ص 111.

² عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ Giget Marc, *La Dynamique Strategique de l'Entreprise*, ed. Dunod, Paris, 1998, p119

⁴ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

المبحث الثاني: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية

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

- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة إدارة الموارد البشرية.

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

المطلب الأول: الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة وظائف يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً-وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة.

فالتخطيط "هو الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها"¹.

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تعتبر الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو التقرير سلفاً لما يجب عمله لتحقيق هدف معين، حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

كما أن للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي²:

- التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد: يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل

1 عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 337.

2 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 275.

الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة: التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة.

- التخطيط يوفر النفقات: إن عملية التخطيط تركز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفأ الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

- التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات¹.

- التخطيط يقلص من المخاطر: بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة: فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن ريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة.

- يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

1 عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 217 - 219.

ثانياً-وظيفة التنظيم: مع تطور وظيفة الأفراد في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط ووضع السياسات، ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد، فقد بدأ المسؤولون بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة عن طريق التنظيم.

ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو " تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته، عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل، الأفراد، العوامل المادية في المؤسسة.¹

فالعملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمي وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

ثالثاً-وظيفة التوجيه: بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه العاملين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"،

1 مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص32.

إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

رابعاً- وظيفة الرقابة: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتبعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم، لذلك فالرقابة آخر الوظائف للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف، مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

فوظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط، فالغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط، هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها هي:

- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات، المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته، أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية.

فالمعايير الإدارية تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء، وينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، فالمقاييس الإدارية تعبر عن من، متى، ولماذا العمل.

أما المعايير التقنية فهي تحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، ويمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء المعيار، دقة القياسات التي يثبت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف.

المطلب الثاني: الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى أربعة وظائف، فتعرف إلى التوظيف الذي يعتبر أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية بداية من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب العاملين مروراً بالاختيار ثم التعيين، تليها وظيفة تكوين وتنمية العاملين، ثم وظيفة التعويض والمكافآت، كما يمكن اعتبار رعاية وصيانة القوى البشرية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: وظيفة التوظيف

أولاً: التوظيف

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

1- مفهوم التوظيف

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

ويعرف (Jeah Guot) التوظيف على أنه " الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين في العملية التي تبدأ من تحليل مناصب العمل أو الوظائف، ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للالتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها للبقاء في المؤسسة " ².

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

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

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

2- أهمية التوظيف

إن عملية التوظيف الجيدة لها أهمية كبيرة في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة ومن ثم استمرارية ونجاح المؤسسة.

وتبرز أهمية التوظيف فيما يلي¹ :

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

- اختيار الوسائل الأفضل عند عملية البحث عن الكفاءات (الجامعات، المعاهد، الإعلان والمكاتب المختصة... إلخ) التي تحدد سياسة التوظيف.

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

3- أهداف التوظيف: هناك عدة أهداف للتوظيف نذكر منها²:

- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة، أو ضبط الأهداف الشخصية للعاملين وربطها بأهداف المؤسسة.

- تحضير الإمكانيات والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات العالية واستخدام المهارات.

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

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

4- تحضير وتهيئة التوظيف

4-1- طلب التوظيف: يعبر طلب التوظيف عن الحاجة إلى إشعار بحدوث عملية توظيف، أي أن هناك وظائف شاغرة يجب ملؤها، وقد يكون في بداية نشاط المؤسسة، أو بعد مدة معينة حيث تحتاج فيها المؤسسة إلى جذب وتوظيف عمال جدد نظرا لتطورها وتوسعها.

1 حمداوى وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية، الجزائر، 2004، ص 87، 88. (بتصرف).

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

4-2- تحليل الطلب: تعتبر عملية تحليل الطلب مهمة تتولها إدارة الموارد البشرية للتعرف على طبيعة المنصب، مكائته وأهميته... إلخ، لهذا يجب أن تتم هذه العملية بدقة كبيرة وذلك باستعمال طرق معينة للحصول على المعطيات الخاصة بالطلب، وتمثل هذه المعطيات أو المعلومات فيما يلي:

- ماذا يعمل الفرد في وظيفته؟

- كيف يؤدي الفرد عمله؟

- ما الغرض من الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى؟

- ما مواصفات الفرد الشاغل للوظيفة؟ أي المهارات المطلوبة.

4-3- تحديد ودراسة المنصب : عند الانتهاء من تحليل الطلب والحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإنشاء أو بناء هيكل أجور ورواتب وتطبيق عملية التوظيف والتحصير لعملية التدريب والتكوين فهذه الخطوات تساعد المؤسسة بتحديد المنصب الذي سيشغله الفرد مستقبلا.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية التخطيط في فعاليته، أي في تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتوفرة، حيث أنه لا يعتبر هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف المسطر من طرف المؤسسة، لأن الاختيار الأمثل للموارد البشرية لا يأتي صدفة ما لم يكن التخطيط سليما ودقيقا، ومن ثم ضمان الوصول إلى الإنتاجية والاستمرار والفعالية في القوة العاملة.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: "تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط"¹.

"تخطيط الموارد البشرية هو تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعا، في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها، وهي أيضا عملية تهدف إلى تقدير، ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة"².

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

2 أحمد ماهر: المرجع نفسه، ص 90.

كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية اللازمة للعمل بالمؤسسة، والحرص على تلبية هذه الحاجة في المكان والزمان المناسبين، لضمان أداء المؤسسة لواجباتها ومهامها بكفاءة وفعالية .

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية : تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد البشرية المتاحة ومن ثم تخفيض التكاليف الخاصة بالعمالة.
- التعرف على العاملين المطلوبين لكل وظيفة وإعدادهم لشغل مناصب العمل الخاصة بهم.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الخاصة بالاستغناء والنقل، الترقية والتدريب.
- التنسيق بين حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية والكفاءات المتوفرة.
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس في نجاح العمليات الأخرى من اختيار، تعيين، تدريب وتطوير.
- عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في الحصول على الموارد البشرية المنتجة والمستقرة والفعالة.

3- خطوات التخطيط للموارد البشرية

ينصب الاهتمام في عملية التخطيط للموارد البشرية على مجموعة من العوامل أو المقدمات الأساسية والتي أهمها رسالة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية، إن رسالة المنظمة تحدد النشاطات التي ترمع المنظمة القيام بها وتنفيذها، كما وأن رسالة المنظمة تقود إلى تحديد الأهداف من خلال التحليل البيئي، حيث أن الأهداف الاستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف، وفي مجال خطة الموارد البشرية لابد من تحليل وفحص المهارات والمعارف والقابليات المتوفرة داخل المنظمة وأصناف الوظائف، وخصائصها لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وكذلك تحليل العرض الخارجي من الموارد البشرية.

ومن الممكن تحديد خطوات التخطيط للموارد البشرية بأربع خطوات هي¹:

- التحليل البيئي وتحديد الموقف.
- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- تحديد عرض الموارد البشرية.
- إعداد خطة عمل.

1 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص60.

ثالثاً: الاستقطاب

بعد إتمام تخطيط الموارد البشرية يلي ذلك عملية الاستقطاب ففي حالة وجود نقص في العمالة على مستوى المؤسسة عليها القيام باستقطاب أفراد جدد وتتوقف فعاليات الاستقطاب على مدى التخطيط السليم للموارد البشرية ومدى الترغيب التنظيمي وقدرة المؤسسة على جذب الأفراد للحصول على النوعيات المطلوبة منها وعملية الاستقطاب هي في الأساس نشاط إيجابي تتوجه به الإدارة إلى أسواق العمل المحتملة للتعرف على المعروض من الموارد البشرية و فرز المصادر الأقرب إلى أن تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها.

مفهوم الاستقطاب: يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة، واثناء عملية الاستقطاب تسعى كل من المنظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه، حيث تسعى المنظمة إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعى الأفراد إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلاً في المنظمة وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه، ومحاولة الحصول فيما بعد على أفضل شروط التعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى.¹

2- مصادر الاستقطاب: أمام المؤسسة خياران للاستقطاب فإما أن تستغل الوظيفة الشاغرة بفرد موجود ويعمل حالياً في المؤسسة وعلى هذا يمكن تقسيم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين رئيسيين هما²:

2-1- المصادر الداخلية ويتم استقطاب الأفراد على أساس المصادر الداخلية بالطرق التالية:

- الترقية: تقوم بعض المؤسسات بإعداد جداول الترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين موضحة لهم العلاقة بين الوظيفة والوظائف الأخرى والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا.

- النقل والتحويل: يتم التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر.

- التوظيف الشبه داخلي: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، كما أن هناك سياسة أخرى تشبه الولي إلى حد بعيد، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة و بنجدها خاصة في

1 محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 122.

2 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، صص 24-25.

المؤسسات الصغيرة لأنها تولد الإحساس بالولاء فيما بينهم كما يطلق على هذه الطريقة طريقة الموظفين السابقون.

2-2- المصادر الخارجية : مهما كان لدى المؤسسة من إكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة من أفراد يعملون بها إلا أنه قد يتحتم عليها الأمر في اللجوء إلى مصادرها خارج المؤسسة للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة سواء تواجدوا في المؤسسة المحلية التي تنشط بها المؤسسة في مناطق أخرى من الوطن.

ومن أهم المصادر الخارجية للاستقطاب نذكر منها:

- مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تدخل تحت وصاية وزارة العمل وهي تنتشر عبر مختلف المناطق الجغرافية تقوم عادة بمحصر طالبي الوظائف من اللذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجياتها، من العمالة فتلعب دور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات، وهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل والشائع أنه من يتردد على هذه المكاتب هم من ذوي المهارات المتواضعة.

- الإعلان: يعتبر الإعلان من أهم المصادر الخارجية حيث زاد الاعتماد على هذه المصادر بعد أن ارتفعت نسبة التعليم، وانتشرت وسائل الاتصال وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لجذب أفضل الأشخاص.

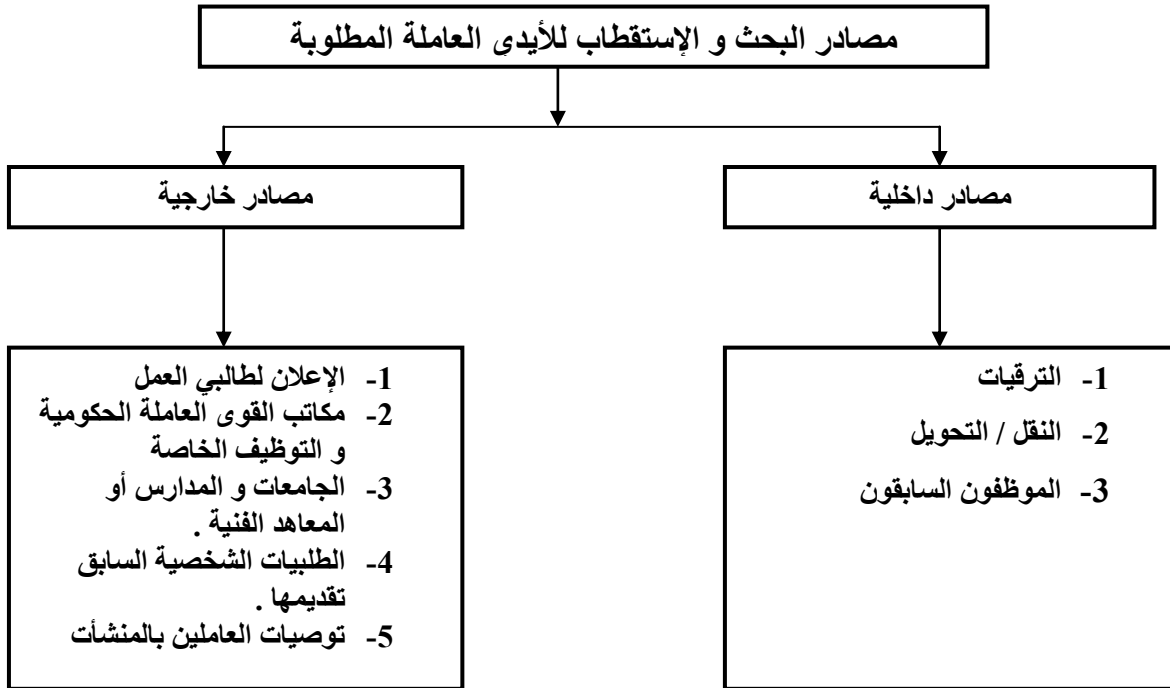
- الجامعات والمدارس: تستخدم هذه الوسيلة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة، حيث تتصل المؤسسات ببعض طلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم، وقبل تخرجهم لضمان إلتحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج لذا يعتبر هذا المصدر كمصدر مباشر.

- الترشيحات من قبل موظفي المؤسسة: في هذا المصدر يركزي العاملون في المؤسسة بعض أصدقائهم بالمؤسسة، فإن توافرت في هؤلاء الكفاءة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة تم تعيينهم على أن تكون التزكية صادرة من أشخاص موثق بهم.

وهناك مصادر أخرى مثل: الإعلان لطالبي العمل، الطلبات الشخصية السابق تقديمه، ووجود مكاتب التوظيف الخاصة.

يوضح الشكل رقم (13) المصادر الشائعة الاستخدام للموارد البشرية

الشكل رقم (13) : مصادر البحث و الاستقطاب لموارد البشرية



المصدر : صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 26

بعد ما تمت عملية الاستقطاب لما تحتاجه من عمال يلي اختيار ما يلائم من أفراد تتوفر فيهم شروط شغلها، و التي يكون احتمال نجاحهم فيها كبير وتسهم تلك السياسة في إلقاء الضوء على الشروط والأوضاع التي تبرر التدخل من جانب الإدارة العليا لإعادة توزيع القوى العاملة بضمان الاستمرار التناسب بين متطلبات الوظائف ومواصفات شاغليها، ولذا فان حسن اختيار الأفراد ليس كافيا لضمان انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ولكن الأهم هو حسن تشكيل فرق العمل، لذا لا تشمل عملية الاختيار على عدد من الخطوات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث يتم في كل خطوة أو مرحلة معرفة المزيد من المعلومات عن الفرد.

رابعا : الاختيار والتعيين

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

1- مفهوم عملية الاختيار

يمكن تعريف عملية الاختيار على أنها العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو تؤجله¹.
فعملية الاختيار بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية تقييم قدرات الأفراد ومن ثم تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظائف معينة من حيث درجة صل
احيتهم للأداء الفعال لهذه الوظيفة.

2- خطوات عملية الاختيار: يمكن أن نذكرها في النموذج التالي:

- المقابلة الأولية: وهي عبارة عن أسئلة محددة ومختصرة كمعرفة مكان إقامة المتقدم للعمل، تاريخ ميلاده، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم... إلخ.
- طلب الالتحاق بالعمل: من خلاله تستطيع الإدارة الحصول على المعلومات الأساسية الخاصة بالفرد المتقدم للعمل ويعتبر طلب الالتحاق بالعمل القاعدة التي يرجع إليها بعد التعيين.
- الرجوع إلى المصادر: فتقوم الإدارة بمراجعة المصادر التي قدمها طالب الوظيفة لتحقيق من صحة البيانات المقدمة سابقا وذلك بالأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم لمعرفة أخلاق ومقدرة وكفاءة المتقدم للعمل.
- الاختبارات: تعتبر الاختبارات طريقة موضوعية للكشف عن المواهب والقدرات وكفاءات الفرد على أداء عمله بأحسن صورة إذا ما تم تعيينه، فهذه الخطوة تحدد قبول المرشح للوظيفة أو عدم قبوله.
- المقابلة الرئيسية: لها أهمية كبيرة كوسيلة من الوسائل التي تسبق عملية اختيار المتقدمين للعمل، وهي من الوسائل الأكثر استخداما للتأكد من صلاحيات المرشح.
- الفحص الطبي: فبالفحص الطبي تقرر سلامة ولياقة الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم الوقاية من حوادث العمل.
- التعيين والاندماج: تصدر الإدارة العليا قرار التعيين للفرد وبذلك تحدد حقوقه وواجباته والذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق عليه وتتمثل محاور الاتفاق فيما يلي:
 - تاريخ بداية العقد.
 - مكان ممارسة الوظيفة.

1 السيد عليوى : تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة والنشر القاهرة ، 2001 ، ص 37.

- اسم الوظيفة.

- الأجر.

-مدة العقد.

- القانون الداخلي للمؤسسة.

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

الفرع الثاني: التكوين في المؤسسة

إن عملية اختيار الأفراد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وتطلعاتهم، ليست نهاية المطاف، بل ينبغي على إدارة الموارد البشرية متابعة أداء هؤلاء الموظفين وإعدادهم وتدريبهم وتطويرهم، وبذلك فإن التدريب يجد اهتماما كبيرا من إدارة المنظمة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة.

ومن الجدير بالذكر إن عملية التكوين لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة، بل تشمل كافة المستويات الإدارية بما في ذلك مستوى الإدارة العليا.

1- مفهوم التكوين

إن للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية أثر كبير على الأهداف الاستراتيجية لأي من على اختلاف نشاطاتها واهتماماتها، مما أدى إلى تقادم المهارات المكتسبة، فلجأت الكثير من هذه المنظمات إلى القيام بنشاطات التكوين، فأدى هذا إلى ظهور الحاجة إلى تكوين وهو الأهمية الكبيرة لهذا النشاط ومن هنا ظهرت وجهات نظر الباحثين والدارسين لهذه العملية التكوينية، فمنهم من يرى أنها عملية تكوين المهارات والمعارف ومنهم من يرى أنها عملية تعلم، فكل بحسب تخصصه وانشغاله واتجاهه الخاص، فالتكوين هو "تلك العملية المنظمة التي تقوم على أسس علمية مضبوطة تهدف إلى

اكتساب الفرد المعارف والمهارات المختلفة والجديدة والتي تمكنه من إتقان عمله وتأديته على أحسن وجه"¹.

2- مبادئ التكوين وأسس: إن لممارسة أي نشاط تكويني ولنجاح وفعالية التكوين لابد من مراعاة عدة مبادئ وأسس، ونستخلص أهمها فيما يلي²:

2-1- الاستمرارية: ليس التكوين أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تتخلى عنه باختياراتها وإنما هو نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، حيث تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، ويمكن إن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برامج إعداد الأفراد وتهيئتهم للعمل الجديد ولكن لها مسؤولية مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة .

فتبدأ العملية التكوينية بتنظيم مقابلات الفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليها إلى تنظيم وإعداد برامج تكوينية للموظفين القدامى لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، كما تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية إليها. إذن فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية والاستمرار في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطويره وتنميته بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل الجديد.

2-2- التكامل: التكوين ليس نشاطاً عشوائياً أي أن هناك ترابط أي أن هناك ترابط وتكامل في العمل التكويني، ويكمن هذا التكامل في:

__ التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي، والمقصود هنا الأفراد المطلوب تكوينهم والمعارف والمعلومات المراد اكتسابها لهم، وتصميم برامجها وتنفيذها ومتابعة وتقييم العملية التكوينية.

__ التكامل في نتائج التكوين.

2-3- التدرج: حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيداً³.

1 منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ص 07

2 صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 356-357.

3 السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 13.

2-4-التغير والتجدد: أي أن التكوين يتعامل مع تغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمات، ولهذا فهو يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته، ولذلك فإدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب المستخدمة.

2-5-التكوين عملية إدارية وفنية: وذلك باعتباره عملاً إدارياً ينبغي إن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء منها¹:

— وضوح الأهداف والسياسات وواقعيتها.

— توازن المخطط والبرنامج.

— توفر الموارد المادية والبشرية مع الرقابة والتوجيه المستمر.

كما إن التكوين يحتاج إلى عمل فني يتمثل في:

— الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التكوينية.

— وكذلك الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية، ومتابعة وتقييم وفعالية التكوين

2-6-الواقعية: ويقصد بالواقعية إن يلي التكوين الاحتياجات الفعلية له، وان تتناسب العملية التكوينية مع المستويات المحددة لهذا العملية².

3-أهداف التكوين

تتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يعد استثماراً في الموارد البشرية، حيث يكون له عائد في المستقبل يعود على المؤسسة بالفائدة في مجال نشاطاتها، يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي³:

—ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة.

— التكيف المستمر للعمال بمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية.

— التقليل من حوادث العمل التي غالباً ما تحدث نتيجة نقص الكفاءة ونقص قدرة الفرد ومهارته الفنية.

— المساعدة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

1 علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب للنشر ، القاهرة ، ط3 ، 1985 ، ص358

2 السيد عليوة، مرجع سابق، ص 14.

3 حمداوي وسيلة: مرجع سابق، ص99-102 (بتصرف).

- تأمين التلاؤم الكامل بين قدرات العمال ومعارفهم.
- مساعدة العاطلين عن العمل في الاندماج بسهولة في المؤسسات الجديدة.
- الاقتصاد في النفقات وضمان التوازن في الموارد البشرية، ونستطيع أن نوجز أهداف التكوين في نقطتين أساسيتين هما¹:

أ- المعرفة: تظهر أساسا في جلب مختلف المعارف التقنية .

ب- السلوك: يظهر في كيفية تطبيق تلك المعارف المكتسبة.

4- خطوات وأساليب وبرامج التكوين

4-1- خطوات التكوين : يتخذ التكوين الخطوات التالية:

- وضع خطة عمل لتحديد الأهداف المرجوة من التكوين.
- تحديد الوسيلة المستعملة نظرا للأهداف المسطرة.
- العمل على إثارة رغبة التعلم لدى الأفراد لبلوغ أهداف التكوين .
- توجيه التكوين إلى مختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهدافه .
- تطوير التكوين لمواجهة التغيرات المستمرة واستعمال الطرق الفعالة لتحقيق أهداف التكوين.

مسايرة مستوى أداء الفرد في منصبه : الاستثمار الأمثل للمؤسسة بالنسبة للمتكونين بها قصد تغطية تكاليف التكوين وتحقيق أقصى عائد يتناسب معها .

4-2-أساليب التكوين :

- التكوين أثناء العمل: يتم هذا الأسلوب في نفس مكان العمل، مما يجعل العامل أكثر ارتياحا في عمله، حيث يتم هذا من قبل المشرف المباشر للعامل مما يستوجب أن يكون المشرف ذو دراية تامة بعمله لكي يكون هذا التكوين أكثر فعالية .

-التكوين في المدارس المهنية أوفي المراكز الملحقة بالمؤسسة: يتميز هذا الأسلوب باقتصاده للتكاليف لأنه يشمل على عدد كبير من المتكونين، ويحقق التخصص في عمليات التكوين .

¹ M. Degay: la politique des ressources humaines dans l'entreprise ,Paris, organisation 1989 , P 134 .

للمزيد أنظر إلي جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003 .

- نظام التلمذة الصناعية: يهدف هذا الأسلوب إلى تكوين العمال على مستوى أعلى من الكفاءة مقارنة بالأسلوبين السابقين، حيث أنه يحتوي على تكوين نظري وتطبيقي خلال فترة معينة.
- نظام البرامج الخاصة: ويتم هنا تكوين العاملين على ناحية من نواحي العمل مثل : المحاضرات التكوينية التطبيقي، دراسة الحالات، المؤتمرات... إلخ .

5-البرامج التكوينية: من بين البرامج التكوينية هناك برنامج أساسي يتمثل في تحديد حاجيات الموارد البشرية التكوينية، حيث أنها تعتبر عملية هامة للمؤسسة بالنسبة للمؤسسة بما أن الفعالية تكمن في الاختيار العقلاني المتخذ، لأن كل قرار يتخذه العامل يعتبر قرار استثمار على المدى القصير والطويل، ويمكننا تلخيص البرامج التكوينية الأخرى في النقاط التالية¹ :

- تقييم الموارد البشرية التكوينية.

- تحديد تكاليف التكوين .

- حصر المرشحين المتكويين .

- تقييم البرامج التكوينية .

الفرع الثالث: وظيفة التعويض أو المكافأة

تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ويعود السبب في ذلك لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين، باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية، وذلك لأن التعويضات تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العامل في معظم المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها².

وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من الموارد البشرية في المؤسسة، بمعنى أن مدير الموارد البشرية يركز على الجاب الاقتصادي، ولضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من:

-تقييم الوظائف، -تحديد نظم دفع الأجور؛

-تحديد نظام دفع الحوافز؛ - تحديد لوائح الجزاءات؛

1 حداوي وسيلة : مرجع سابق، ص 102-106 (بتصرف) .

2 مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص181.

الفرع الرابع: وظيفة رعاية وصيانة الموارد البشرية

تتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة الموارد البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة.

إن تقييم أداء الموارد البشرية يتمثل في تقييم نتائج عملهم مقارنة بالأهداف المسطرة من قبل، فتقييم الأداء يؤدي دوراً حيوياً في تنمية العاملين وتنمية إنتاجهم، كما يعد مصدراً أساسياً للتغذية العكسية.

الفرع الأول: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء

"تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما ينتجون ويعملون، وذلك استناداً إلى عناصر ومعدات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في منصب عملهم"¹.

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

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

2- أهمية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية على مستوى الفرد والمؤسسة، وتكمن هذه الأهمية في :

- العدالة في معاملة جميع الموظفين داخل المؤسسة .
- الأخذ بعين الاعتبار الموظفين ذوي الإنجازات والكفاءات العالية من أجل ترقيتهم ونقلهم إلى مراكز أعلى داخل المؤسسة .
- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العامل، والعمل على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وإعادة النظر فيها من أجل تحسين وتطوير الأداء في المستقبل .

1 مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 236 .

- شعور جميع الموظفين بالمسؤولية وإدراكهم أن تقييم أداء كل فرد مرهون بسلوكه وإنجازاته .
- تقييم الأداء يوضح مدى الحاجة إلى التدريب، ومن ثم تنمية كفاءات وقدرات الأفراد .
- خلق نوع من الحوار والاتصال بين الموظف ورئيسه حول نتائج التقييم، واكتشاف الأخطاء ومحاولة تجنبها في المستقبل .

3- أهداف تقييم الأداء : يمكن تحديد تقييم الأداء إلى ثلاث أهداف أساسية هي ¹.

- الأهداف الإدارية:
- قرارات الترقية والنقل وتخفيض المرتبة (التنزيل).
- قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها .
- قرارات صرف المكافآت التشجيعية .
- قرارات إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية .
- إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار .
- أهداف التوجيه والإرشاد
- إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين .
- إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية أو إعادة التأهيل .
- استخدام البيانات المجمعة عن الأداء لقيام المؤسسة بإعادة النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل .
- أهداف البحث العلمي : ويمكن أن تخدم المعلومات المتوفرة عن تقييم الاداء لأغراض البحث العلمي للمؤسسة في المجالات التالية :
- التحقق من صحة وسلامة عمليات الإستقطاب والاختيار .
- تقييم البرامج التدريبية.
- تقييم إجراءات وأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي مثل: الرواتب الأجور، الخدمات والتقدم الوظيفي
- ويمكن القول إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء، كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة.

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

الفرع الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء

أولاً- خطوات تقييم الأداء: ¹

لتقييم الأداء يجب اتباع عدة خطوات، سيتم ذكرها في هذا العنصر.

1- رسم السياسة وإعلانها على كافة الأفراد الذين سيتأثرون بها

يجب أن تقرر الاغراض التي تستخدم من أجلها سياسة التقرير والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة، والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك، بحيث يجب إبلاغ هذه السياسة إلى جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييمهم، ويجب على القائمين بالتقييم معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب إتباعها في وضع التقييمات، كذلك يجب أن يفهم الافراد طريقة التقييم والغرض الذي يستخدم من أجله.

2- اختيار الطريقة التي ستستخدم في التقييم

ويتوقف اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، والأفراد الذين ستوضع التقارير عن أدائهم، ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد التقارير يمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون الحاجة إلى تفسير لكل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها، أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل إليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة.

3- تدريب المقومين

إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها، ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها، وقد تعطى لهم مكتوبة عن كيفية إعداد تلك التقارير، كذلك يمكن عقد اجتماع تتم فيه مناقشة تلك العمليات، وقد يطلب إليهم إعداد تقرير عن شخص معروف لهم جميعاً ثم تقارن التقييمات التي أعطيت له لمعرفة أوجه الاختلاف والأسباب التي دعت إليها وذلك بقصد محاولة الوصول إلى فهم موحد للصفات المطلوبة ووضع التقييم عنها.

1 كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 137 .

4- تطبيق السياسة وتحليل النتائج

لا يجب أن تحاط العملية بالسرية أو الغموض، وفي الوقت نفسه يجب أن يعلم الأفراد أن التقارير تعتبر سرية، بمعنى عدم إطلاع أي فرد على تقرير يخص شخص آخر، ولذلك يجب الاحتياط دائما حتى تظل تلك التقارير سرية، وإذا تقرر مناقشتها مع الأشخاص الذين خصصت لهم، فيجب أن يتم ذلك أيضا بعد الانتهاء من إعدادها حتى لا تفقد أهميتها.

وبعد الانتهاء من إعداد التقارير تقوم الإدارة بتقييم النتائج التي حصلت عليها ولكن يجب في نفس الوقت التنبه إلى العيوب التي تصاحب تطبيق هذه السياسة، وترجع هذه العيوب إلى أن التقييم يوضع عن صفات يصعب قياسها بطريقة موضوعية، ولذلك فإنها ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، ولذلك تعتبر التقييمات الموضوعية مساعدة فقط في إعطاء تقييم لأداء أو قدرات الفرد المستقبلية.

ثانيا- طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق لتقييم الأداء منها الطرق القديمة ومنها الطرق الحديثة التي صممت لتجنب أخطاء الطرق القديمة ويمكن أن نذكرها في هذا العنصر.

1- الطرق القديمة لتقييم الأداء

أ- طريقة الترتيب¹

وهي طريقة سهلة في تقييم أداء الموظفين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم.

ب- طريقة التدرج²

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، وتمثل هذه التصنيفات: الأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه.

1 مدني عبد القادر علاقي : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 301 .

2 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 249 .

ج- طريقة التدرج البياني¹:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على التدرج المحدد سابقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص معينة مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج، الإبداع والمعرفة بالعمل، والتعاون وغيرها من الخصائص، ويشير إلى ما يعتقد بان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة، بالإضافة إلى طريقة الاختيار الإجباري وطريقة المواقف الحرجة.

2- الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

أ- طريقة الإدارة بالأهداف (MBO)

تعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة على أساس النتائج، حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين، الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء². ففي الأولى يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه المباشر، ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة مستقبلية معينة، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية وفقاً لقدرات الأفراد العاملين، وأن يتم تحديد وتوضيح هذه الأهداف للأفراد العاملين ومساعدتهم على تحديد الأهداف المرجوة وفقاً للواقع الفعلي للعمل، وقدراتهم أيضاً.

أما الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء بالمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين، ويتم تقييمهم وفقاً لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى.

وتتميز طريقة الإدارة بالأهداف بأنها تحدد بوضوح المطلوب إنجاز من الفرد، وكيف يمكن قياس هذا الإنجاز المطلوب، وطريقة قياس هذا الإنجاز، غير أن من أبرز عيوب هذه الطريقة هو ما تتطلبه من وقت وجهود من المدير نفسه ومن الأفراد العاملين المعنيين بعملية التقييم³.

ب- طريقة مراكز التقييم (ACM)

تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المديرين وتقييم أدائهم، حيث تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم، مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره .

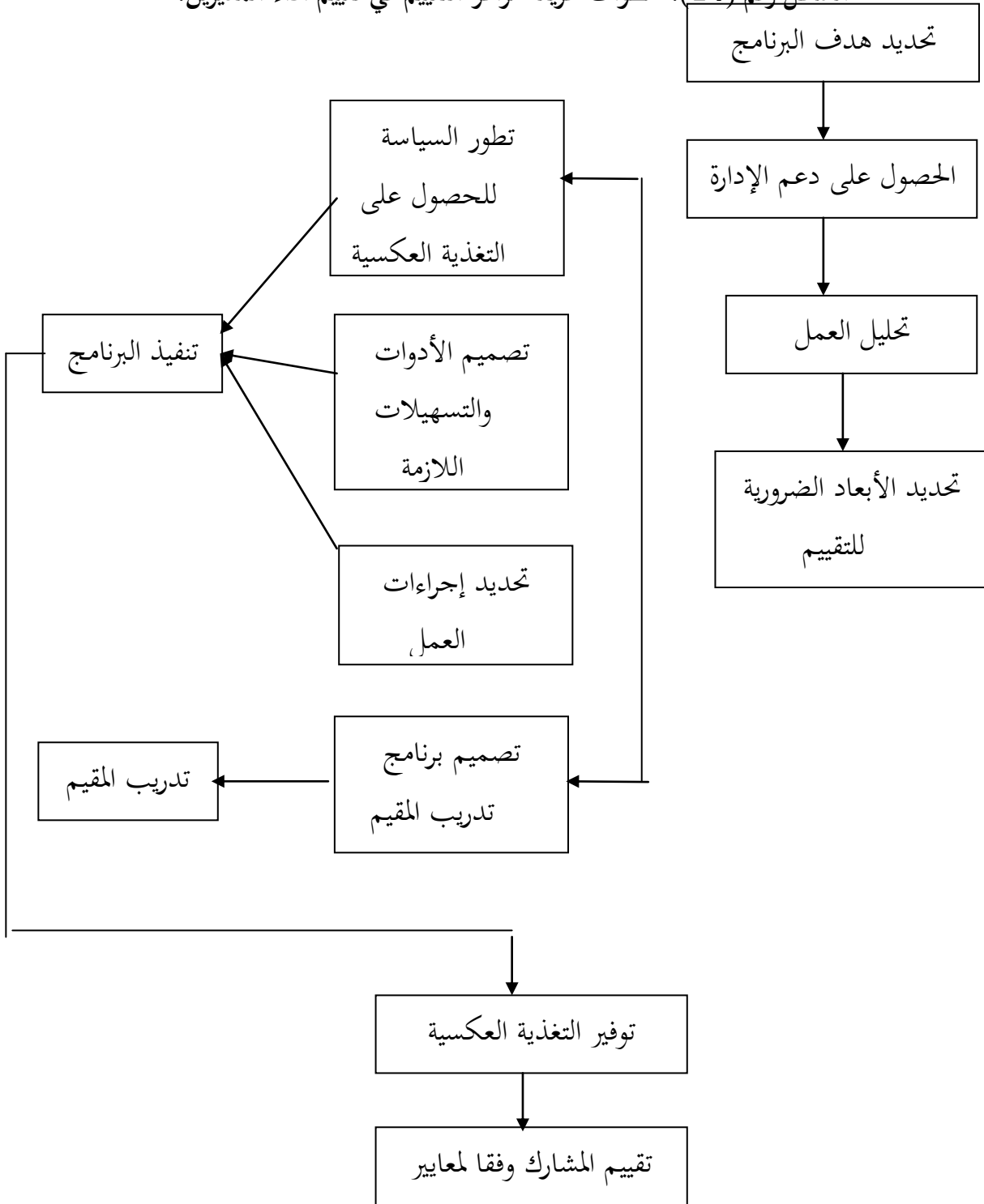
1 سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 250 .

2 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: مرجع سابق، ص 263 .

3 مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 312 .

إن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير في الآخرين، والمهارات الإنسانية في التعامل، إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين، وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا، ولذلك فإن هذه المراكز تقيم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات، والمخطط الآتي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة.

الشكل رقم (14): خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم أداء المديرين.



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، صفحة 267.

ج- طريقة التدرج البياني السلوكي (BARS)

هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الأفراد من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل مثل: معرفة الفرد لطبيعة واجبات الوظيفة، وطريقة تعامله مع العملاء طريقة تعامله مع الأجهزة، ومدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله إلى غير ذلك من الوقائع، وتتميز هذه الطريقة بما يلي:

- أنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم الأداء، حيث تمر بمراحل متعددة من القياس والاختيار من قبل خبراء ذوو صلة ومعرفة بالوظيفة التي تعد موضوعا للتقييم.
- مقاييس التقييم واضحة ومتعددة، وكذلك نماذج سلوكيات الأداء، ومن ثم يكون من السهولة ربط هذه السلوكيات بالمقاييس المستخدمة (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، متميز)¹
- غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب أهمها:
- أنها طريقة مكلفة ومعقدة، وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ.
- تتطلب الطريقة عدة نماذج للتصميم وفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

ويصور لنا الشكل التالي نموذجا لطريقة (BARS) لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام.

الجدول رقم (07) : نموذج (BARS) لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام.

أداء متميز	6- تحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير .
أداء جيد	5- معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة .
أداء متوسط	4- تحديد جداول العمل، ومواعيد الزيارات .
أداء مقبول	3- في بعض الأحيان نترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر.
أداء ضعيف	2- ترحب بالزائرين وهي تدخن أو تأكل.

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 259.

المبحث الثالث: التغييرات الحديثة وإدارة الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث أثر كل من العولمة، والخصوصية وأثرهما على إدارة الموارد البشرية، أما أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال فسوف نتطرق له في الفصل الثالث.

1 مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 211 .

المطلب الأول : أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية

إن مصطلح العولمة في مجال الأعمال يعني عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم وهذا يزيد من حدة المنافسة الداخلية والخارجية¹.

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

وهذا ما يتطلب من المدير أن ينظر نظرة متمعنة داخل الشركة والشركات الأخرى المنافسة وحتى دول العالم²، ونشأت وظهرت هذه العولمة نتيجة لعدة عوامل منها³:

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

- التحالفات الاستراتيجية للشركات العملاقة عبر العالم.
- معايير الجودة العالمية والتي هيأت مواصفات عالمية لتأكد الجودة، ومنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة، ومنح شهادات الاعتماد لنظم الجودة في الشركات عبر العالم.
- التجارة الإلكترونية التي أفرزت تجاوز علوم الحسابات مع علوم الاتصال ويترتب عن العولمة تكاليف كما أن لها عوائد، وأن جني العوائد وتحجيم التكاليف يتطلب تفسيراً استراتيجياً على المستوى القومي من حيث تظافر الأجهزة الحكومية المعنية على التخطيط لمواجهة تحديات العولمة وسعي الشركات لزيادة قدرتها التنافسية من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

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

1 رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 14 .

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

3 أحمد مصطفى: مرجع سابق، ص 48 .

وعموما فإن الوظائف الرئيسية لوظيفة إدارة الموارد البشرية على المستوى الأسواق العالمية هي نفسها الموجودة والممارسة في الشركات محليا في التشكيل والتدريب والعلاقات ... مع وجود بعض الإضافات في بعض الأنشطة كخدمات الترجمة أو تناول ترتيبات السفر للأفراد العاملين بالخارج، كما توجد بعض الوظائف الرأسية كتخطيط الموارد البشرية، أنظمة المعلومات للموارد البشرية، قيادة تقييم الأداء، تحليل العمل¹.

وفيما يلي نعرض الوظائف للموارد البشرية على المستوى العالمي :

-تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي: يتوقف مدى نجاح المؤسسات المتعددة الجنسيات على الكيفية التي تقوم بها المؤسسة باختيار وتدريب إدارة الموارد البشرية وعملية عوامة المؤسسات يصاحبها عدد من المديرين والأفراد المتخصصين الذين يعملون خارج الوطن، حيث تلعب الخصائص الشخصية دورا هاما في زيادة فرص النجاح للعمل خارج الوطن أوفي المؤسسات المتعددة الجنسيات، ومن هذه الخصائص:

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

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

-تقييم الأداء في البيئة الدولية:

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

- المهارة المختصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة .
- الحساسية للأعراف والقيم الأجنبية .

¹ رواية محمد حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص 393 .

- فهم الاختلافات في الممارسات العمالية والعلاقات بالعملاء .
- سهولة التكيف مع الظروف غير العادية .
- المكونات المعقدة لنظام التعويضات في ظل العولمة
- تزيد العولمة الاقتصادية من التحديات التي تواجه أصحاب العمل لتقديم منافع ومزايا لجميع فئات العاملين على مستوى العالم، فعندما يوجد لدى المؤسسة أفراد يعملون في دول مختلفة فعليها أيضا أن تصنف كل هؤلاء العاملين ثم تحدد نوع ومستوى كل ميزة ومنفعة التي ستمنحها لهؤلاء الأفراد، ويتطلب داخل كل تصنيف من تصنيفات الأفراد:
- تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد .
- توفير العدالة والمساواة في المزايا الممنوحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها .
- تأكد المؤسسة لفلسفة أهداف نظام تعويضاتها .
- زيادة تعايش المؤسسة في بيئة العمل والأسرة.
- يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيرات ديمغرافية واجتماعية عديدة ومن أكثر البرامج والسياسات التي تظهر اهتماما بالأسرة هي :
- برامج إعادة توطن الزوج .
- نظام العمل أكثر مرونة ويشمل الجدول والمكان الذي يدار فيه وقت العمل المرن، المشاركة في العمل، عمل نصف الوقت.
- ولا يعد إظهار الحساسية والمسؤولية تجاه الظروف الأسرية للفرد شيء متعلقا بمجرد تحقيق العدالة الاجتماعية فقط ولكنها عملية استثمار هام في الموارد البشرية.
- إدارة الأزمات ووظيفة الموارد البشرية:
- أثناء حدوث الأزمات فإن المدير أو المسؤول في الموارد البشرية المعين من قبل الشركات المتعددة الجنسيات " تتغير أدوارهم التي كانوا يقومون بها وتصبح الأدوار رأسية ومحورية ومن أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات هي تلك المتعلقة بحفظ السجلات وتكوين فريق لإدارة الأزمات، ولهذا لا بد توفير الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وهذا هو السبب الرئيسي لنمو المؤسسات العالمية وإذا تم حل هذه المشكلة فإنه يمكن التكيف مع جميع المشاكل بعد ذلك، فمثلا بعد حرب الخليج والغزو العراقي على الكويت سنة 1990 فإن مديري ومسؤولي الموارد البشرية المعينين بالشركات المتعددة الجنسيات والذين كانوا يعملون بالشرق الأوسط تغير بأدوارهم التي كانوا يقومون بها وأصبحت لهم

أدوار رئيسية ومحورية وكان البعض منهم مستعدا لهذه الأدوار وقد طلب منهم التركيز على سلامة الموارد البشرية للمؤسسات تحت إشرافهم، وفي نفس الوقت يقومون بتحديد الأمور المتعلقة بالمنافع والتعويضات والأمن... إلخ.

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

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

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في ظل الخصخصة

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

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

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

- اندماج الشركات مع شركات أخرى.
- استحواذ الشركات على شركات أخرى .
- محاولة بعض الشركات إعادة هيكلتها من أجل زيادة كفاءتها وأدائها .
- خروج العمال من الشركات (تسريحهم بصورة نهائية) .

1 رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 401-410 (بصرف).

ومن الواضح سيزترتب على تطبيق هذه الاستراتيجية الجديدة إلقاء المزيد من العبء على إدارة الموارد البشرية فهي ستصبح مسؤولة عن الإعداد لتطبيق هذه الاستراتيجية، كأن تقوم بتحليل وظائفها وإعادة تصحيحها، أو تقوم بتحديد ماهية الوظائف التي سيتم إلغاؤها أو استحداثها، أو ماهية الوحدات التي يجب التخلي عنها أو دمجها، وأيضا من هم الأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم والأفراد الذين سيتم تسريحهم، وماهي البرامج اللازمة لرفع مستوى أداء الأفراد ومهاراتهم، وما هي التعويضات اللازمة للأفراد المسرحين من الخدمة وما إلى ذلك من الأدوار التي تختص بها إدارة الموارد البشرية سواء كانت هذه الأدوار قديمة أو حديثة¹.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

رافقت ادارة الموارد البشرية على امتداد حوالي القرن، أي منذ نشوء العلم الإداري تحديات جمة، مازالت انعكاساتها تمتد حتى عصرنا الحالي، إلا أن البارز من هذه التحديات، خصوصا تلك التي ظهرت منذ حوالي عشرين سنة، هي تلك التي تتعلق بكيفية أداء هذه الإدارة لوظائفها وأدوارها، أو تلك المرتبطة بالتغيرات أو الظروف التي أحيطت بها، ومن أهم هذه التحديات²:

- التطور التكنولوجي الذي استتبع إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات.
- التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر، والتخصص في العمل، والمهنة، والجنس وغير ذلك.
- الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد، وإذا استعرضنا نتائج الأزمة الاقتصادية العالمية، يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.
- منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة سابقا كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية، مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
- نشر المعرفة والابتكار، وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.
- انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد منتصف القرن العشرين، وما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كاندماج العاملين وتمكين العاملين، وأداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
- ضرورة وضع استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة.

1 رواية محمد حسن: مرجع سابق، ص 439، 440.

2 محمود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص43.

- الازدياد المضطرد في أعداد العاملين في المنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات و بروز الشركات متعددة الجنسيات.

- تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين، وخاصة بعد انتشار استخدام الانترنت في عقد الامتحانات وإجراء المقابلات.

ويجب أن لا يغيب عن بالنا تأثير المنافسة في العرض والطلب على الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، وخاصة بعد زيادة أعداد الخريجين من مختلف التخصصات وارتفاع معدلات البطالة في كثير من الدول.

وعلى العموم يمكن التطرق بنوع من الإيجاز إلى موقع الموارد البشرية ضمن ادارة الجودة الشاملة، ومن ثم يتم التطرق إلى أهم النقاط التي تشمل تحديات الموارد البشرية.

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة

شهدت العقود الأخيرة تطورات عديدة في مجال الجودة واتسعت لتشمل أبعادا ومجالات جديدة تجاوزت فكرة جودة المنتج أو الخدمة لتشمل المنظمة بجمع مفرداتها وأنشطتها، وبالنظر لأن الجودة ترتبط مع متغيرات عديدة على مستوى العمليات الداخلية والتنافس ورضا الزبون، لذلك نجد منظمات اليوم تتنافس على أساسها، وتجسد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تعتمد على مجموعة من الممارسات أو العناصر المتكاملة مع بعضها والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (08): العناصر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة

العناصر	البيان
التركيز على المستهلك	والمستهلك نوعان: نوع خارجي وهو الذي يشتري منتجات الشركة، والمستهلك الداخلي الذي يأخذ خدمات من الأقسام الأخرى في المنظمة.
التحسين المتواصل للجودة	الالتزام بالتطوير المستمر للجودة وعدم الاقتناع بالوضع الراهن.
تحسين وتطوير كل شيء	كل أنشطة ووظائف المنظمة تخضع للتحسين المتواصل ولا يقتصر الامر على جودة السلعة أو الخدمة فقط.
المقاييس الدقيقة والتغذية العكسية	ايجاد المقاييس الدقيقة واستخدام الأساليب الاحصائية لقياس مختلف العمليات في المنظمة، والعمل على مقارنتها معايير لتحديد المشاكل وتبناها والعمل على استبعاد اسبابها.
دعم وتشجيع العاملين على تكوين فرق العمل	كما يشمل التحسين المتواصل الافراد أيضا، والعمل على استخدام فرق العمل لتحقيق عملية التحسين المتواصل كوسيلة للدعم والاسناد والتعزيز في عمليات التعرف على المشاكل والاسباب المعالجة.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 67.

وتشير نتائج الابحاث الميدانية التي انجزت خلال السنوات القليلة الماضية إلى أن الشركات التي تبنت فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومارست تطبيقاتها بأساليب علمية حققت مكاسب عديدة منها:

- تزايد رضا وولاء الزبائن.
- زيادة ولاء العاملين ورضائهم.
- انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها.
- تقليص تكاليف النوعية.
- زيادة الحصة السوقية.
- تقليص الحوادث والشكاوي.
- زيادة الكفاءة.
- زيادة الانتاجية والأرباح المحققة.

وتعتبر الجودة الشاملة عملية مكثفة تحتاج لتكاتف جهود جميع العاملين من أجل تطوير الطاقات الكامنة لدى جميع الأفراد بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم، والعمل على تحسين السلع والخدمات بصورة متواصلة من أجل اشباع هذه الحاجات.

ولما كانت فلسفة الجودة الشاملة تؤدي إلى إحداث تغيير دائم للفرد كونه مركز اهتمام المنظمة ككل بصرف النظر عن كونه زبونا أو مديرا أو رئيسا أو مشرفا أو عاملا، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية بذل الجهود المتواصلة لتفعيل ركائز الجودة الشاملة بما يضمن اقبال العاملين على تطوير الجودة باستمرار.¹

الفرع الثاني: إعادة هيكلة الإدارة

لا يكاد يمر أسبوع أو شهر على الأكثر حتى نسمع عن حالات اندماج أو شراء أو شراكة تجارية بين مؤسستين أو أكثر، فرضت مثل هذه الحالات على المؤسسات ومنذ حوالي عشرين عاما، إدادة تركيبة هيكلاتها الإدارية، مما أدى بدوره إلى تنظيم الإدارة، أو يمكن تسميته إداريا، بهيكلية أو إعادة هيكلة الإدارة.

فمن الطبيعي أن تحدث إعادة هيكلة إدارة المؤسسة تحديات جساما على الموارد البشرية، سواء ما تعلق منها بالضجة التي تتأثر في مختلف المستويات الإدارية، أو بالخوف الذي ينتاب الأفراد، إذ قد

1 مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 67.

- يتساءل العديد منهم عن مصيرهم الوظيفي، أو عن الدور الذي سيعطى لهم بعد ابصار الهيكلية الجديدة النور، فالموارد البشرية تواجه تغييرات وتحديات أبرزها ما يلي:
- حسارة في الوظائف أو التعويضات أو المنافع المعطاة للأفراد.
 - استبدال في الوظائف، والذي يفرض بدوره استبدالاً في أدوار ومسؤوليات الأفراد.
 - نقل الموظفين جغرافياً من مكان على آخر.
 - عدم الاستقرار الوظيفي، وتدني آمال الأفراد بمستقبل قريب زاهر.
 - تغير المناصب ومواقع النفوذ والسلطة.
 - تغير في الوجوه بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل.
 - تغير في الثقافة المؤسسية مع مجيء قيادة جديدة.
 - تغير في التكنولوجيات المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها.

نتساءل هنا بالتحديد، كمفكرين وباحثين ومدراء عن انعكاسات سياسات التحجيم في الإدارة أو إعادة هيكلة الأفراد، أو سواها من التسميات على الأفراد، وعلى عائلاتهم، وخاصة أولئك الذين حرموا كلياً من وظائفهم نتيجة لهذه السياسات، ويصعب عليهم بالتالي أن يبدؤوا من الصفر، ومن جديد بالبحث عن وظائف تليق بهم، ففي ما نطلق على مثل هذه التحديات أوصافاً كالتحجيمية أو التهيكيلية، وبغض النظر عن الأسباب الداعية إليه، فإنها تبقى بنظر هؤلاء الأفراد سياسات، أقل ما يقال فيها بأنها سياسات جائرة، وهنا يكمن التحدي الكبير الذي ينبغي أن نتصدى له، إذ كيف نقول للأفراد "أنتم مواردنا" عندما نحتاج إليهم، وفجأة نتخلى عنهم للأسباب المذكورة¹.

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ليس من مسؤولية المدراء فقط أن يحققوا أهداف المؤسسات مادية كانت أو خدماتية، بل من واجبهم أيضاً أن يكونوا مسؤولين قانونياً وأخلاقياً وسلوكياً تجاه المجتمعات التي تنشط فيها المؤسسات التي يعملون فيها، إذ يقع على عاتقهم وعاتق المؤسسات إعطاء هذه المجتمعات شتى المنافع الاجتماعية على جانب المنافع الاقتصادية الكلاسيكية التي يسعون دائماً وبال توقف وراءها، فإدارة الموارد البشرية التي وجدت لتؤدي وظائف عملائية عدة، هي مسؤولة بدورها عن البحث عن مصادر المنافع الاجتماعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فمثلاً أن مدير الأفراد سواء عمل في القطاع العام أو في

1 حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 51

القطاع الخاص، عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية ويكون جادا في ذلك إنما يكون قد ساهم بصورة غير مباشرة بتقديم المنافع لجمهور المستفيدين من خدمات ونشاطات هؤلاء الأفراد، عكس ذلك، فالمدير الذي يوظف أفراد على أسس عائلية أو شخصانية أو عرقية أو سواها وبغض النظر عن الكفاءات المطلوبة، فإنه يكون قد ساهم في تقديم شتى مساوئ هؤلاء إلى جمهور المتعاملين طوعا أو إكراها مع هؤلاء الأفراد، فبناء دولة القانون والمؤسسات لا دولة الأشخاص مرغوبة جدا لجمهور المتعاملين مع المؤسسات، وإن أجمل ما فيها ابتعاد الناس عن هدر أموالهم وكراماتهم وأوقاتهم في سبيل كسب عطف وود الأشخاص النافذين، الذين نصبوا أنفسهم قادة ومدراء في دولة اللامؤسسات، أو ليس أيضا، من مسؤولية إدارة الأفراد أن تقدم المنافع والتعويضات، وأن ترقى من يستحق من الأفراد على أسس علمية وموضوعية، وأن تتخذ شتى أنواع القرارات العادلة التي تهم الأفراد وجمهور المستفيدين من وجودها¹.

الفرع الرابع: البعد الأخلاقي

تمثل الأخلاق مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو صحيح أو خطأ في إطار السلوك الانساني ضمن بيئة معينة، وفي المنظمة هناك دائما بعض القواعد والمبادئ الأخلاقية التي يتم تداولها بين العاملين بشكل رسمي أو غير رسمي، وبالرغم من صعوبة تحديد السلوك الصحيح أو الخاطئ لكننا نتفق على أن الأمور غير القانونية هي أيضا غير أخلاقية، ولكن ماذا عن الحالات الوسطية القابلة للتفسير أو التأويل.

إن موضوع الأخلاق من أكثر المواضيع حساسية في المنظمات المعاصرة، لاسيما ونحن نتعامل مع ثقافات متعددة وقيم واتجاهات متنوعة وتكنولوجيا مكنتنا من التواصل في الكلمة والصورة والصوت بعيدا عن الرقباء، والأخلاق مسألة ترتبط بالجانب اللاشعوري أكثر من ارتباطها بالجانب الشعوري، وتتعظم أهميتها في الإدارة إذا علمنا أنها تتغلغل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها، وهي لا تستثني أحدا مهما كان مركزه الوظيفي.

وعند الحديث عن ارتباطات الأخلاق بأنشطة إدارة الموارد البشرية نجد صعوبة فصلها عن جميع أنشطتها وممارساتها، فالأخلاق يجب أن تكون حاضرة في اختيار العاملين وتحديد رواتبهم وأجورهم وتقييم أدائهم، وترقياتهم ومكافأاتهم ومعالجة مختلف القضايا الأخرى الخاصة بعملهم في المنظمة،

1 حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 55.

ويتوجب على إدارة الموارد البشرية وهي تمارس مختلف أنشطتها احترام الحقوق الأساسية للعاملين والحفاظ على خصوصية وسرية المعلومات الشخصية الخاصة بكل منهم، كما يجب أن تعامل جميع العاملين بعدالة وعدم التحيز لجهة دون أخرى¹.

وبغض النظر عن وجهة نظر أي منا، فإن التساؤل: هل يتصرف العامل البشري بشكل أخلاقي أو غير أخلاقي، وهذا يعتمد على مجموعة من العوامل من بينها:

- أخلاق الفرد.
- ثقافة المنظمة.
- الموضوع المطروح.

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يصب المدخل المستند إلى الموارد في دراسة المنظمات المتعلمة اهتمامه أساساً على دراسة القابليات البشرية وكيفية تطويرها، وجعلها قدرات جوهرية تنافسية، فالدراسات الحديثة تنظر إلى استراتيجية الموارد البشرية على أنها من المكونات المركزية لاستراتيجية منظمة الأعمال، في الوقت الذي كانت فيه تلك الاستراتيجية نسبياً منسية من وجهة نظر الإدارة العليا، إذ لم ينظر إليها في أحسن الأحوال بأفضل من جهة تنفيذية مؤدية لأنشطة مكتنية توثيقية تعنى بشؤون العاملين، من حيث استحقاقاتهم وترقياتهم وعقوباتهم، وما يطرأ على وضعهم التنظيمي من تغييرات، إن التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال، لم تدع إدارة الموارد البشرية تدور في فلك قصور النظرة هذه، وبمطلع القرن الحادي والعشرين، ظهرت اعترافات متزايدة عن إن المسار نحو الميزة التنافسية سيجري إنجازه من خلال العاملين، فعليه إن استناد منظمة الأعمال إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها يعني التفكير بوجود فاعل للعاملين أولاً وقبل وجود الاستراتيجية، ولا سيما في إطار تساؤل التفكير بالقدرات الاستراتيجية للموارد البشرية التي تركز عليها عملية بناء الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

المطلب الأول: أساسيات الإدارة الاستراتيجية

لقد فرضت الظروف الاقتصادية السائدة على الساحة العالمية في الآونة الأخيرة على المنظمات تبني العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل سواء في المجال الانتاجي أو المجال التسويقي، وكذا المجال المالي والموارد البشرية، وبالتالي أصبح لكل مجال من هذه المجالات استراتيجية خاصة بها.

1 مؤيد السعيد السالم، مرجع سابق، ص 71.

الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية

يرجع جذور كلمة إستراتيجية (Strategy) إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب، ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال نشاطها.

إنه ليس من السهل وضع تعريف للاستراتيجية في كلمات قليلة ولعل أفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح الاستراتيجية هو معرفة الأبعاد الرئيسية التي تتكون منها أية استراتيجية لأية مؤسسة، ومن التعريفات الشائعة للاستراتيجية نجد ما يلي:

- "هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"¹.

- وحسب علي عبد الله: "يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات"².

- كما عرفها chandler: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"³.

- كما عرفها أحد المسيرين: "هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف"⁴.

نستطيع القول أن الاستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

وانطلاقاً من هذه المفاهيم، فإن مفهوم المنحى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتضمن ستة عناصر⁵:

1 ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003)، ص 82.

2 محاضرات الدكتور علي عبد الله مقياس "تسيير الموارد البشرية" سنة 1998.

3 C.kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités » édition maxima, paris 2002p.

4 R.A Thiéart , « la stratégie d'entreprise » , 2ème édition MCGRAWHILL 1991 P

5 عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 113.

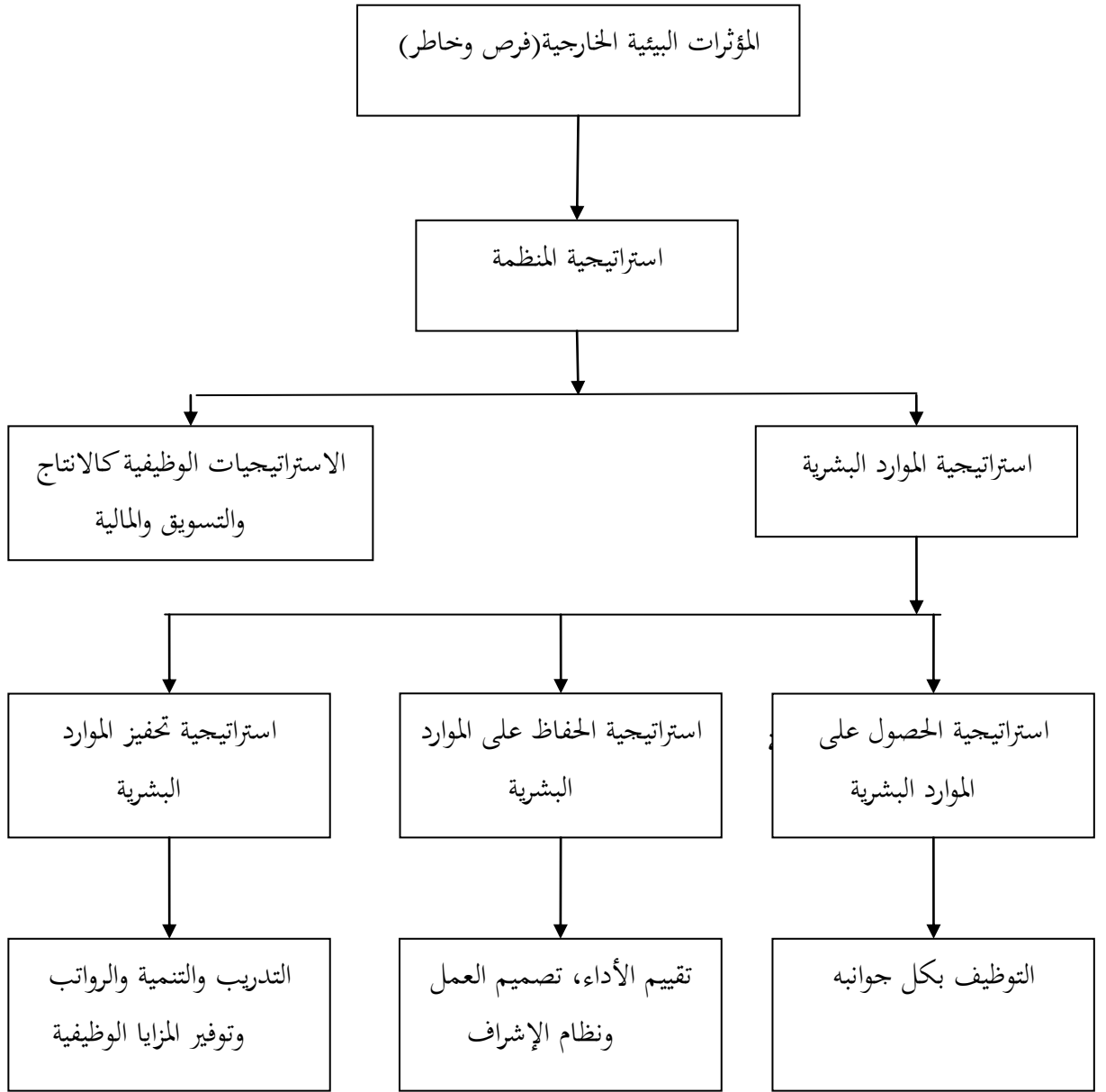
- دراسة تأثير البيئة الخارجية: تمثل البيئة الخارجية (فرصا أو مخاطر) فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة من حيث توفر العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة في سوق العمل، وقوانين العمل والعمال، والوضع الاقتصادي، والعوامل الديمغرافية، والتكنولوجيا، الأمر الذي قد يؤثر على قيام تلك الإدارة بمهامها في مجالات عدة منها تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف والتعويض، وعلاقات العمال.
- إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة: تتنافس المنظمات في ظل المتغيرات البيئية المختلفة والمتعددة، منها الأوضاع الاقتصادية، على العمال الماهرة مثلما تتنافس على الأسواق والعملاء، وتلعب تلك المنافسة دورا رئيسيا في استقطاب والحفاظ على العاملين وتحفيزهم، مما يؤثر بشكل مباشر وقوي على استراتيجية الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرواتب، والمزايا التوظيفية والتدريب والنمو المهني للعاملين.
- توفر النظرة بعيدة المدى: يتطلب وضع استراتيجية الموارد البشرية أن يكون لدى تلك الإدارة نظرة بعيدة المدى مرتبطة مع استراتيجية المنظمة، والتي تكون في الغالب بعيدة المدى، حيث لا تخضع تلك الاستراتيجية للتغير أو التعديل بشكل سريع، فهي على العكس بعيدة المدى لعدة سنوات في تعاملها مع المستقبل.
- التركيز على اتخاذ القرارات: تتطلب إدارة الموارد البشرية اتخاذ العديد من القرارات الرئيسية بخصوص موارد المنظمة البشرية، الأمر الذي يلزم المنظمة ومواردها لعدة سنوات لكي تحقق كلا من رسالتها وأهدافها، وتركز هذه القرارات على الإجابة عن السؤال التالي: ماذا يجب أن تفعل المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها ولماذا؟.
- الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة: تهتم استراتيجية الموارد البشرية بطاقات العاملين في المنظمة وقدراتهم من القمة إلى القاعدة، ومن كافة الوجوه وفي كافة الاتجاهات، وبشكل متساو، الأمر الذي قد يدفع بالمنظمة كوحدة متكاملة نحو تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة والتعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة والمتغيرة.
- التكامل مع استراتيجية المنظمة: يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجيات الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجيات التسويق، والإنتاج، والبحث والتطوير والمالية، ويعكس هذا أهمية أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صياغة استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث تولد استراتيجية الموارد البشرية من رحم

استراتيجية المنظمة ويسهم تحقيق أهدافها في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب توفر قدرة لدى إدارة الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومحفزة لتقديم أداء متميز، كما هو الحال على سبيل المثال شركة مايكروسوفت، فإذا كانت استراتيجية المنظمة تتمثل في استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف والرواتب والتدريب لتوفير موارد بشرية مؤهلة تتلاءم أو تتوافق مع استراتيجية النمو.

انطلاقاً من وجوب وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يجب أن نعلم بأن المورد البشري هو متخذ القرار وهو منفذه، وبالتالي فإن كافة القرارات الاستراتيجية التي تتخذ على مستوى المنظمة لها انعكاساتها على استراتيجية الموارد البشرية.

بناءً على ما تقدم يتضح لنا بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تنبثق عن استراتيجية المنظمة، أي يجب أولاً صياغة استراتيجية المنظمة ومن ثم صياغة أو وضع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجية التسويق والانتاج والاستراتيجية المالية، وبالطبع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق استراتيجية المنظمة، ومن الواضح أن كل هذه الاستراتيجيات يجب أن تتكامل مع بعضها بعضاً، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

شكل رقم (14): دور إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص116.

الفرع الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

إن أحد ملامح الإدارة الاستراتيجية يكمن في عملية تطوير استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة، ولقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الاستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه "Higgins" حيث يرى أن الإدارة الاستراتيجية هي:

" العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها"¹.

ويشير "Thomas" إلى الاستراتيجية على أنها: " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة"².

ويرى "Glueck" أن الإدارة الاستراتيجية هي: " مجموعة القرارات والنشاطات المؤدية إلى تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة"³.

أما "Thompson and Strickland" فيعرفان الإدارة الاستراتيجية بأنها: "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية"⁴.

ومن وجهة نظر "أحمد ماهر" هي: "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"⁵.

أما "ansoff" الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها: " تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها"⁶.

في حين يعرف "chandler" الاستراتيجية على أنها: " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأغراض والغايات"⁷.

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة

1- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية : مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص: 64.

2- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص: 25

3- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص: 64.

4- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص: 25

5 أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية،(الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2002)،ص:108.

6- مرجع سابق، ص: 25.

7- زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق ، ص: 25.

لرسالتها وغاياتها في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية .

فالإدارة الاستراتيجية هي: "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل << الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقومها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل".

"تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات".

الفرع الثالث: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بعدما تعرفنا على مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد، نتطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف وتنوعت، وتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي"² :

- الغاية التي تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

2 د.علي السلمي "إدارة البشرية الإستراتيجية مرجع سبق ذكره ص 76-77

- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

كما يقصد بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "الاستفادة من جهود العاملين لتحقيق ميزة تنافسية أو الحفاظ على المزايا التنافسية من خلال زيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة"¹

هي "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية"².

"مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المؤسسة في ظل الظروف البيئية المحيطة"³.

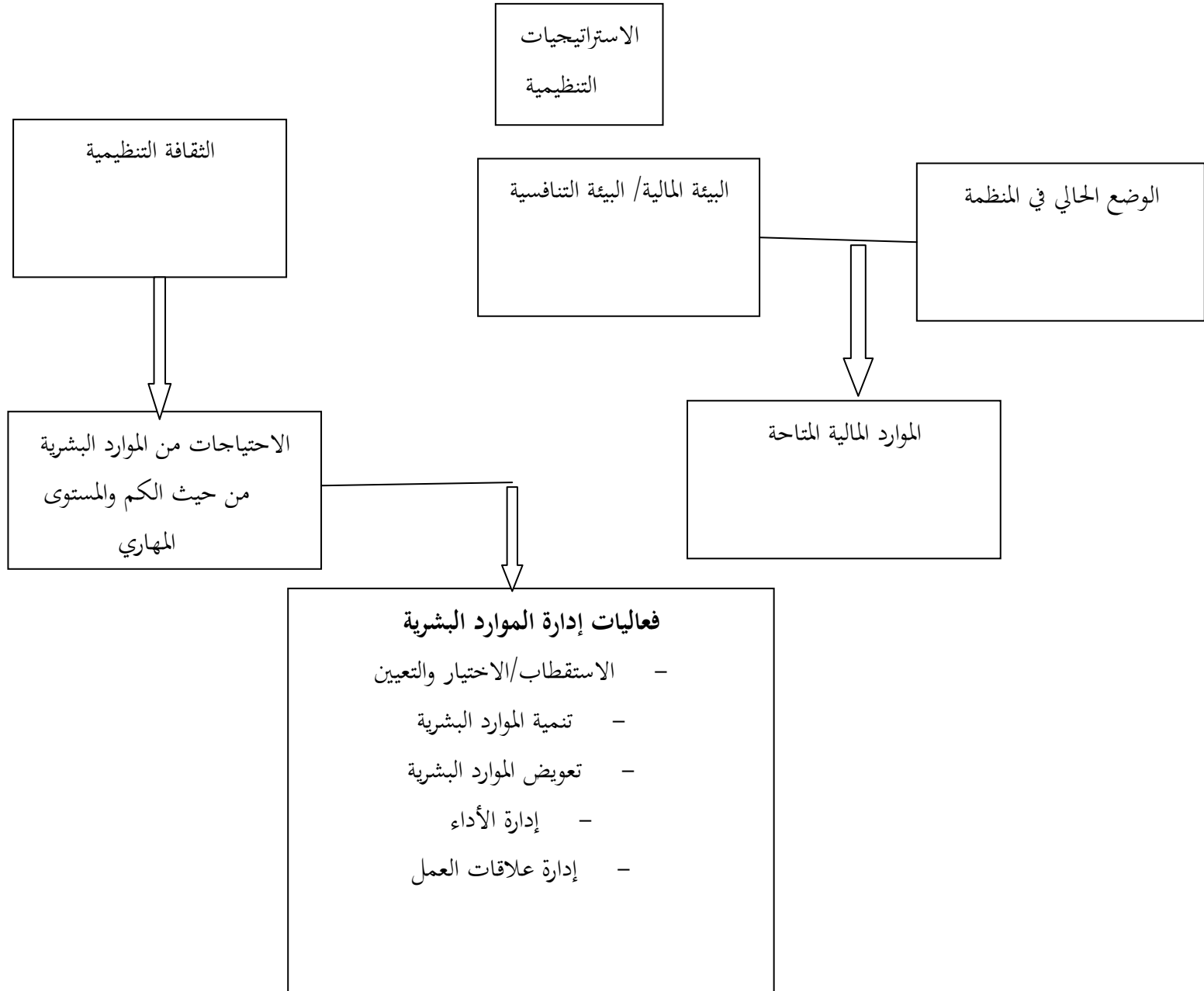
إن استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المؤسسة، وتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أما تخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض أو العجز⁴.

لذا يجب النظر إلى استراتيجية الموارد البشرية على أنها عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة⁵.

ولتحقيق الفعالية لجهود إدارة الموارد البشرية، فإنها يجب أن تنخرط في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم⁶:

¹ Rober L.Mathis, John H.Jackson، ترجمة محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009، ص 50.
² سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (مدخل الجودة والمعرفة، (أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004)، ص82.
³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص154.
⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002)، ص54.
⁵ محمد مرعي، فن إدارة البشر، نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة، (مانفريد ماك، دار رضا للنشر، 1999)، ص108.
⁶ Wills T.Le Louarn J.Y ,Guerin G., **Planification Strategique Des Ressources Humaines**, (Presses Universitaires De Montréal, 1991), p 65.

- أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل استراتيجي محدد؛
 - أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
 - معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الاستراتيجية المختارة؛
 - تنمية البرامج اللازمة لضمان أن العاملين يمتلكون المهارات والاتجاهات المطلوبة، وينتهجون أنماط السلوك المرغوبة.
 - فاستراتيجيات الأعمال التي تتبناها المنظمة تؤثر على خطط الموارد البشرية والسياسات الخاصة بها، كذلك لا بد من أن تكون المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية جزءاً من الصياغة الاستراتيجية في المنظمة ككل، ويبين الشكل الموالي العوامل المؤثرة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- الشكل رقم (15): مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



ثانيا: العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية

توجد علاقة وثيقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، فالشركات تعتمد على إحدى الاستراتيجيتين لأعمالها وهما استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز التي نجدها لدى شركات عديدة.

فاستراتيجية قيادة التكلفة تدعم القدرات التنافسية للمنظمة التي تتبناها على أساس تقليل أسعار السلع والخدمات المقدمة ورفع جودتها، أما استراتيجية التميز فتكون أكثر ملاءمة لبيئات العمل الديناميكية التي تتميز بسرعة التغير وتتطلب إيجاد منتجات وأسواق جديدة بشكل دائم.

من جانب آخر تفرض استراتيجية قيادة التكلفة على الشركة تدريب العاملين لديها بما يلائم التخصصات التي تحتاجها، كما تتطلب تخطيط موارد بشرية أوسع أفقا، وذلك لصعوبة تأمين الكفاءات المطلوبة من المصادر الداخلية، أما استراتيجية التميز فتعد أكثر سرعة في الاستجابة للمتطلبات الجديدة لبيئة العمل ما يجعل تخطيط الموارد البشرية في المنظمات التي تأخذ بهذه الاستراتيجية يتم ضمن حدود زمنية أقصر من تلك السائدة في المنظمات التي تنتهج استراتيجية قيادة التكلفة.

تجدر الإشارة إلى أن من الممكن للمنظمة تبني الاستراتيجيتين معا، وذلك بأن تخصص بعض المنتجات بإحدى هاتين الاستراتيجيتين وتطبق الاستراتيجية الثانية على المنتجات الأخرى¹.

المطلب الثاني: مراحل بناء استراتيجية لإدارة الموارد البشرية

لغرض وضع استراتيجية للمنظمة يفترض أن توضع استراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى الاستراتيجيات في المنظمة، فالإدارة الاستراتيجية منهجية فكرية ومتطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب فعال سعيا إلى تحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها.

الفرع الأول: الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الأهداف)

هناك أكثر من بعد استراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهمها ما يلي²:

- خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة.

1 Rober L.Mathis, John H.Jackson ، ترجمة محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2009، ص 51.

2 نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، عمان، ص 143.

- قوة العمل لديهم معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية.
- قوة عمل رأس مال فكري واستراتيجي له عائد كبير.
- تعمل قوة العمل وفق معايير كمية ونوعية محددة سلفاً.
- تنمية قدرات قوة العمل بصورة مستمرة من خلال تدريبهم لمواجهة التغييرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- التركيز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون.
- تهيئة ضمان اجتماعي وصحي جيد.
- تهيئة فرص التقدم والترقي لقوة العمل.
- ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها مع البيئة واستراتيجية المنظمة.
- عمل قوة العمل عمل استراتيجي يسهم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير المعاصرة.
- التحديث للبرامج والسياسات في إدارة الموارد البشرية مستمر.
- التعاون والتنسيق بين مدير إدارة الموارد البشرية وكافة المديرين في الإدارات الأخرى داخل المنظمة.
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة.

الفرع الثاني: النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

يقوم النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي¹:

- **مفهوم التحدي:** التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، وتركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرض التعامل مع تلك التحديات، ولعل من أهم التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي كيفية تكوين هيكل بشري متميز وفعال بما يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها ومبادئها.

1 عبد المنعم دهمان، مراجعة سامر قنطقجي، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، ط1، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2010، ص314، بتصرف.

- مفهوم الرؤية الشاملة: إن الرؤية هي صورة ذهنية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، إنها القدرة على رؤية ما بعد الواقع، فينبغي أن تنظر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى الواقع المحيط من زوايا متعددة لتتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق، مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات الواقع المحلي وظروفه في كثير من الدول العربية والاسلامية أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها.

من جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لمتطلبات عمل القطاعات الأخرى واستراتيجياتها وخططها وبرامجها داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً.

- مفهوم دورة الحياة: يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أية سلعة، أو مؤسسة، أو نظام أو عملية.

فاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفعاليتها تمثل الكائن الحي، وتمر بتلك الدورة، وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائناً حياً أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

- مفهوم المحركات: يوضح هذا المفهوم أن هنالك محركات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق غاياتها، وتتعدد المحركات الاستراتيجية التي تعتمدها الإدارة الاستراتيجية وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانات أو الموارد التي تتاح للمنظمة كالتكلفة، المبادئ الاسلامية، حركة السوق، سياسات الدولة وقراراتها وتوجهاتها... الخ.

- مفهوم إدارة التغيير: تعمل المؤسسات المعاصرة في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء أكانت عوامل التغيير نابعة من داخل المؤسسة أم آتية من خارجها، لذا فإن على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها بعين الاعتبار، وتتركز تأثيرات التغييرات في أسلوب عملها على ضرورة قيامها بالكشف عن الفرص في البيئة الخارجية والاستعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة. الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها. ونقاط الضعف لعلاجها.

الفرع الثالث: خطوات بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يمكن إنجاز عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بخمسة خطوات أساسية يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (16): خطوات بناء استراتيجية الموارد البشرية



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص76.

وفيما يلي تفصيلاً لهذه الخطوات¹:

- الخطوة الأولى: وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية: في هذه الخطوة يتم صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية التي تعبر عما يتوقع أن تصل إليه الإدارة بعد عشر سنوات أو خمسة عشر سنة، بحيث تثير طموح العاملين في المنظمة، أما رسالة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل الغرض الذي وجدت الإدارة لأجله، أي مبرر وجودها.

وتعكس رسالة إدارة الموارد البشرية عادة فلسفة الإدارة وقيمها التي تؤمن بها، وتلتزم بمضامينها، ومن الأهمية بمكان أن تنسجم رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية مع رؤية ورسالة المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن كافة موظفي إدارة الموارد البشرية يجب أن يشاركوا في وضع الرؤية والرسالة، كما أن إدارة الموارد البشرية تجري عادة مقارنة مع رؤية الموارد البشرية ورسالة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأخرى، ومن الضروري تعميم رؤية إدارة الموارد البشرية ورسالتها على الموظفين في الإدارة.

- الخطوة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، وينبغي أن تتوفر في أي هدف يتم وضعه صفات أساسية هي: محددة، قابلة للقياس، واقعية، تتعلق بالموضوع، خلال مدة محددة.

ويذكر شارلز وجارث جونز أن المنظمات الساعية للربح تعمل وفق سلسلة هرمية من الأهداف، حيث يتبوأ عنصر تحقيق الأداء المتفوق قمة الأولويات، فالأهداف الرئيسية ينبغي أن تكون مدعومة بالعديد من الأهداف الثانوية².

يتجسد سر نجاح أي منظمة في طموحات إدارتها وموظفيها التي عادة ما تفوق الموارد والقدرات المتاحة لهم، وبالتالي فإن الهدف يجب أن يكون مصدر إلهام للإدارة والموظفين وأن يكون محفز لهم لبذل مزيد من الجهود في أعمالهم.

1 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 77-79، بتصرف.

2 جونز شارلز، جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، مراجعة محمد سعيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 30.

- **الخطوة الثالثة:** صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: عند صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ينبغي معرفة الصفات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية التي تحتاجها حتى تصل إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

وبناء عليه تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة عدة استراتيجيات تتعلق بوظائفها التي تقدمها ومن أهمها¹:

- **إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها²:** إن الشركات تنتج منتجا أو خدمة معينة، ويتطلب ذلك إنجاز عدد من المهمات، تدمج معا لتكون وظائف، وتحليل العمل أو الوظيفة هو عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن هذه الأعمال أو الوظائف، وأما تصميم الوظيفة، فيتعامل مع اتخاذ قرارات حول المهمات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين، ويجب أن يكون لطريقة تصميم الوظيفة ارتباطا مهما بالاستراتيجية التنظيمية، لأنها تتطلب مهمات جديدة أو مختلفة، أو أساليب مختلفة لإنجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق أو أوسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين مدى ضيق أو واسع من المهارات، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن العديد من الأعمال قد تحركت من الماديات الضيقة والمحدودة المهارات إلى الماديا الواسعة بظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنوع برامج مشاركة العاملين مثل حلقات الجودة³.

- **استراتيجية التوظيف والتعيين:** إن استقدام أفضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الاعلانية المختلفة، ليشكل حدود هذه الاستراتيجية، فاستقطاب الاشخاص المهياين للعمل يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف، ولعل أحد أهداف إستراتيجية التطبيع الاجتماعي التنظيمي كما يطلق عليها البعض، هي تقليل دوران العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب لشتى الأسباب، إذ أن دور هذه الاستراتيجية يمتد لأبعد من عملية الاختيار والتوظيف.

1 سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 141-148، بتصرف.

2 ظهرت منذ منتصف عشرينيات القرن الماضي في تجارب هوثورن الشهيرة، إذ حددت ممارسات تصميم الوظيفة التي تؤثر على أداء العاملين، وبعد خمسين عاما من ذلكين "هاكمان واولدهام" إن تصميم شكل الوظيفة يزيد من دافعية الشخص العامل.

³ Noe R.A , Hollenbeck, Human Resource Management : Gaining Compétitive Advantage, Illinois : Richard D.Irwin, 1994, P57.

- **استراتيجية التدريب:** التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما أنه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل، وقد أفاد الباحثون أن إستراتيجية التدريب يتحقق من وراءها ما يأتي:

- التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.
- زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.
- تدعيم إدراك العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج أو الخدمة.
- التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.
- العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة، إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي أي احتمال.

وقد لا تعتمد المنظمة وسيلة واحدة في التدريب، إذ أن هناك ضرورة انتقال أثر التدريب والتحقق من فاعليته، وهذا ما يوجب التنقل بين أساليب مختلفة وعلى سبيل المثال أسلوب المحاضرة، ودراسة الحالة، وتمثيل الدور، والمشروعات التطبيقية وتدريب الحاسوبية والتعلم الإلكتروني.

- **استراتيجية تقييم الأداء:** وهي التي يطلق عليها أحيانا نظام تقييم الكفاءة أو تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين، ومما تجدر الإشارة إليه أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير، فالمنظمة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية، والمتمثلة بالعاملين ينبغي أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل، والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية، وتستعمل استراتيجية تقييم الأداء لضمان تناسق نشاطات الأشخاص ونتائجهم وأهداف المنظمة.

- **إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:** إن الخطط تمثل نتيجة التفكير العقلاني لمختلف القضايا التي تؤثر في الأداء المستقبلي للمنظمة، ويؤدي التخطيط دورا مهما في إعداد هذه الخطط في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من العاملين بالكم والنوع والوقت، في ضوء استراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة بهم.

- إستراتيجية التعويضات: تشير إلى نشاط الموارد البشرية في إطار رسم إستراتيجية معينة بتصميم أنواع المغريات المادية، لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلاءم مع إستراتيجية الأعمال.

- إستراتيجية العلاقات مع العاملين: يشار إلى استراتيجيات الاتصالات والانضباط والفصل من الخدمة باستراتيجية العلاقات مع العاملين، وإن هذه الاستراتيجية تستهدف تنظيم علاقة العاملين من حيث توافر مسالك الاطلاع على قرارات الإدارة، من خلال المذكرات والنشرات وأية وسائل للتغذية المرتدة، التي تسهم في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل، أو حل مشاكلهم أو سماع مقترحاتهم، هذا فضلا عما يضمن تركهم المنظمة بشكل إلزامي وعلى سبيل المثال التسريح من العمل، أو طوعيا بالاستقالة، أو التقاعد.

- إستراتيجية معلومات الموارد البشرية: يعتبر نظام الموارد البشرية مجموعة متكاملة ومتراصة مع الأشخاص والأجهزة والبرمجيات التي تجمع، وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية، إلى المديرين لاتخاذ قرارات خاصة بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال، وهو يتألف من مجموعة من الأجهزة بوصفها وحدات المعالجة المركزية والطابعات والبرمجيات، وقواعد البيانات المتمثلة ببيانات عن الموارد البشرية فضلا عن إدارة النظام المؤلفة من القائمين على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها

الخطوة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية: بعد صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجري ابلاغ المسؤولين عن تنفيذ هذه الاستراتيجيات بتفاصيلها، حيث يتم ايصالها بالإضافة إلى إيصال الاستراتيجية العامة للمنظمة معها.

لأجل تنفيذ الاستراتيجية فإن هناك حاجة إلى قيادة تكون مسؤولة عن التنفيذ، بالإضافة إلى موارد بشرية تقوم بعملية التنفيذ، كما أن عملية التنفيذ تحتاج إلى بناء تنظيمي مناسب وأنظمة مراقبة لأجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وكذلك وضع الإجراءات الوقائية لمنع تكرار الأخطاء مستقبلا. الخطوة الخامسة: الرقابة الاستراتيجية: عملية الرقابة هب الخطوة الأخيرة حيث يتم التأكد من خلالها من أن الاستراتيجية قد تم تنفيذها وفق ما هو مخطط، وتغطي عملية الرقابة الأداء التشغيلي بالإضافة إلى الأداء المالي وغيره، وللرقابة الاستراتيجية عدة وسائل يمكن استخدامها من أهمها تقييم الأداء المتوازن.

إن تقييم أي نظام رقابة استراتيجي فعال يتطلب القيام بالخطوات التالية:

- مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها: الخطوة الأولى تكمن في دراسة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومراجعة رسالتها واستراتيجياتها.
 - وضع معايير الأداء: تشير المعايير إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد تكون من هذه المعايير كمية أو وصفية لمستوى جودة أو وقت أو تكلفة أو حجم إنتاج.
 - قياس الأداء الفعلي: تحديد مستوى الانجاز الفعلي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية، وهذه الخطوة تتضمن تسجيل نتائج القياس.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: تهدف عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية إلى تحديد مدى أو حجم الانحرافات عن تلك المعايير، حيث قد تكون هذه الانحرافات طبيعية أو أكثر من الحدود المسموح بها¹.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم في الخطوة الأخيرة التحقيق في الانحرافات من حيث طبيعتها وأسبابها ومكان ووقت حدوثها وحجمها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار، وتتضمن هذه الخطوة كذلك اتخاذ اجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء في المستقبل.
- يعد تقويم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها سواء السابقة أو اللاحقة لفعاليات المنظمة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية².
- ومن الجدير بالذكر أن عملية الرقابة على الاستراتيجية قد تتضمن نوعا من الرقابة المتعلقة بتقييم بعض العوامل التي لم تؤخذ بالحسبان عند وضع الخطة الاستراتيجية، وذلك بسبب مرور وقت ليس بالقصير بين وضع الخطة الاستراتيجية وتطبيقها وحدوث بعض التغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية خلال تلك الفترة.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية في أدائها والتميز في نشاطاتها، وبالتالي فإن هناك العديد من النماذج لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي ظهرت خلال السنوات الأخيرة والتي حاولت

1 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 77-79، بتصرف.

2 الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 241.

اكتشاف طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة وممارسات وسياسات الموارد البشرية، وبالإمكان الإشارة في هذا الصدد إلى ثلاثة نماذج أساسية لازالت تتنافس بخصوص تثبيت من يكون الأفضل في هذا الموضوع.

الفرع الأول: نموذج التطابق الأفضل¹

يتزعم هذا النموذج علماء بارزون مثل بوتر Porter، ومايلز و سنو Miles and Snow، وبوكسال Boxall..، إذ يرى هؤلاء أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل وأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي، أي أن أداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ووفقا لذلك لا بد ل إدارة الموارد البشرية من أن تدرك الآتي:

- ان استراتيجيتها المختارة (خيارها الاستراتيجي) تتحدد بالإستراتيجية الشاملة للمنظمة ومعطيات البيئة الخارجية.

- ان استراتيجيتها هي متغير تابع للإستراتيجية الشاملة للمنظمة باعتبارها متغيرا مستقلا.

- أن أفضل ممارساتها تتحقق في ظل الموقف الظرفي، لذلك يجب أن يكون لديه قدرة على التكيف والمرونة.

ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما التطابق الخارجي (العمودي) والتطابق الداخلي (الأفقي)².

أولا: التطابق الخارجي: هو التطابق الذي يجب ان يحص بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (واستراتيجية وحدة الأعمال) ومتغيرات البيئة الخارجية، ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما في المراحل الأولى من حياة المنظمة (بسبب طغيان الحالة اللارسمية)، ثم تتجه إلى أن تكون أكثر رسمية واحترافية كلما نمت المنظمة وازداد عدد العاملين فيها، وباستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو والنضج تكون في أمس الحاجة إلى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع واللامركزية.

1 مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص92.

²Baird, L. and Meshoulam, Managing two fits of strategic human resource management, Academy of Management Review, 1988, pp116.

ثانيا: **التطابق الداخلي**: يدعى أيضا بالتطابق الأفقي، فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين، ويتبنى هذا النموذج فكرة التجميع، أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل متجزئ أو منعزل، لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماسكة في مجموعات متكاملة، ولا شك أن اهتمام الإدارة يجب أن يركز على مسألة التجميع الإيجابي للاستراتيجيات وليس السلبي.

الفرع الثاني: نموذج الممارسات الأفضل

يعد هذا النموذج نقيض النموذج السابق، حيث يؤكد على وجوب قيام المنظمة باتباع أحسن الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية، بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المنظمة، إذ أن تطبيق أحسن الممارسات من شأنه تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، وتصلح هذه الفكرة للتطبيق في جميع المنظمات وفي أي بيئة كانت، لذلك يطلق على هذا النموذج أيضا بالنموذج العالمي أو نموذج الطريقة الأفضل، ويرى هذا النموذج أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية هي دائما أفضل من بقية الممارسات الأخرى، لذلك يتوجب على المنظمة أن تبحث دائما على ممارساتها الأفضل عبر عمليات المقارنة والتجريب¹، وبالرغم من أن هذه الفكرة ليست حديثة وترجع الكتابات فيها إلى سبعينيات القرن الماضي، إلا أن أبرز الداعين إلى هذا النموذج هو فيفر Pfeffer، الذي قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي أنشطة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات، ويحقق التطبيق الجيد لهذه الممارسات الميزة التنافسية المستمرة للمنظمة، والممارسات السبعة هي كما يلي²:

- **ضمان الامان الوظيفي**: عدم جعل الفرد تحت التهديد بفقد عمله مع أول بادرة لتراجع الأعمال، فالأمان الوظيفي شيء أساسي له لكي يبدع في عمله ويرتفع إلى مستوى الأداء العالي المستهدف، وهو مطلب مهم للإدارة أيضا لكي يتحقق لها العائد المناسب على الاستثمار في نظم وعمليات الاستقطاب والاختيار والتهيئة للعاملين الجدد الذي يهدر مع سرعة دوران العمل.
- **اختيار أفضل الأفراد للعمل**: لا بد من اختيار أفضل الأفراد من بين المرشحين للعمل في الشركة وبما ينسجم والمواصفات المطلوبة في ذلك العمل.

1 مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 94.

²Pfeffer, J, The Human Equation ; Building Profits by putting People First, Boston ; Harvard Business School press. 1998.

- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة: بحيث تتحمل مسؤولية كاملة عن جميع العمليات (أو المشروعات)، ويساهم في ذلك تكامل المسؤولية وتجمع الخبرات بين أفراد الفريق الواحد، إلى جانب المزايا الأخرى التي يتمتع بها الفريق من حيث التعاون والحرص على تحقيق الأهداف بأفضل ما يكون نظرا للمصلحة المشتركة بين الأعضاء، الذين تتم مكافاتهم على أساس الأداء الجماعي والنتائج الكلية التي يحققها الفريق.

- ربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة: وبما ينسجم أو يتكافأ مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها الأفراد في المنظمة، وندرة خبراتهم في السوق ومستويات الرواتب والمكافآت السائدة في المنظمات المنافسة.

- توفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها، والعمل على اقناعهم بأهمية التدريب.

- تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية: لكي يشعر الجميع أنهم متساوين أمام الإدارة ومطالبين بتقديم الأفكار والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطوير الأداء وحل مشكلاته، وأن هذه المساهمات الفكرية ليست وفقا على الإدارة العليا فقط.

- المشاركة في المعلومات: بحسب متطلبات الأداء والتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات إسرا لا يجب الاطلاع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين.

ولازال أنصار هذا النموذج يبحثون عن اي الممارسات أو الانشطة الأفضل التي يجب التركيز عليها لغرض تحقيق الميزة التنافسية، ولازالوا يواجهون بسؤال مهم من قبل أنصار النموذج السابق وهو: ماذا نعني بالممارسة الأفضل؟، وأفضل من وجهة من؟ وفي أي نشاط تكون؟ وهل هذا النشاط عرضة للتغيير؟، ثم كيف يمكن ربط الممارسة الأفضل مع مسألة تكوين الميزة التنافسية في المنظمة؟.

إن الدراسات لازالت أغلبها ينفذ في إطار نموذج التطابق الأفضل وليس الممارسة الأفضل، وهذا يعني أن هناك العديد من الأمور يجب أن تتهيأ لها إدارة الموارد البشرية لكي تكون قادرة على هذا التكامل الأفقي بين الانشطة المختلفة فيها، أخيرا إذا كانت أسهل طريقة لتكوين نظرية في إدارة الموارد البشرية هي أن نفترض أن المنظمة لا يوجد غيرها في بيئة معينة، فان الحقيقة لازالت تؤشر أن الواقع أكثر صعوبة وتعقيدا، وتنشأ هذه الصعوبة من تعدد السلع التي تنتجها المنظمة وتعدد الأقسام التي

يملك كل منها استراتيجيته الخاصة، وبالتالي لابد من الابتعاد عن الفكر المثالي عند التفكير في التطوير الحقيقي لإدارة الموارد البشرية¹.

الفرع الثالث: نموذج قاعدة الموارد

يركز هذا النموذج على العلاقة بين موارد المنظمة وفي مقدمتها الموارد البشرية والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة، وبالتالي ينبغي تمكين الموظفين وتحفيزهم على الأداء، واستخدام موارد المنظمة المتاحة بالشكل الأفضل.

يعمل النموذج على استغلال الكفاءات في المنظمة: الموارد والقدرات، فالموارد إما أن تكون ملموسة كالموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، وإما أن تكون غير ملموسة كالماركة التجارية والسمعة، ومن ناحية أخرى فإننا نعني بالقدرات اجمالي المهارات التي تمتلكها المنظمة لتنسيق وإدارة الموارد بكفاءة².

يؤكد Barney and Wright على دور جديد للموارد البشرية كشريك استراتيجي في بناء والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة، ويضيف الكاتبان بأن الموارد تساهم في بناء الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها إذا كانت تتصف بما يلي³:

- أن تكون ذات قيمة: تستطيع الموارد البشرية إضافة قيمة للمنظمة من خلال اتباع طرق جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
- أن تكون نادرة: ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تهتم باستخدام الطاقات القصوى للموارد البشرية التي تتمتع بخصائص فريدة وذلك لأجل تحقيق الميزة التنافسية.
- ألا تكون سهلة التقليد: فالمشكلة تتلخص في إمكانية التقليد من قبل المنظمات الأخرى، والذي لا شك سوف يؤثر على الميزة التنافسية في هذا المجال.
- التنظيم: لضمان استمرار تأثير إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية فإن المنظمة تحتاج إلى أن تكون الخصائص الثلاثة الأولى منظمة بشكل جيد.

1 مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 96.

2 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 71.

³Barney, J.B. and P.M. Wright, "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", Human Resources Management, Reading: Mass Addison-Wesley, pp145-164.

ويمكن القول أن التركيز الأول لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا النموذج ينصب على تمكين العاملين في المنظمة وتحفيزهم على التعامل المبدع مع خصائص موارد المنظمة من أجل تحقيق الاستخدام الافضل لهذه الموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، ولا بد من اعتبار أي انفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير، اي أن حسن تعليم العاملين من قبل الإدارة وإكسابهم الخبرات والمهارات لاسيما تعليمهم كيفية التنسيق بين معارفهم ومهاراتهم المتنوعة وتكاملها مع نظم المعلومات، هو بمثابة موجود استراتيجي يصعب تقليده من قبل المنافسين، على سبيل المثال إذا كان أحد الموارد ذو قيمة عالية يتوجب في هذه الحالة تعليم العاملين كيفية التعامل معه بحذر، وان كان نادرا يجب التعامل معه بحكمة والتركيز على استخدامه واستثماره بشكل جيد¹.

هذا النموذج إلى أن المكونات الأساسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها استراتيجية المنظمة، وتساهم في تحقيق أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها. كما أهم مورد تملكه المنظمة هو المورد البشري التي يتحدد بآدائها الأداء الكلي للمنظمة ونجاحها على المدى البعيد.²

1 مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 97

2 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 111.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل وانطلاقاً من مصطلح إدارة الموارد البشرية بكل ما يعنيه من مفاهيم وأفكار وتحليل، فمن كلمة إدارة والتي تعنى تسيير وحسن تنفيذ هذه الموارد، وانطلاقاً من هذه النقطة وجب على الإدارة أن تلعب الدور المنوط بها باعتمادها على ما تتوفر عليه من إمكانيات مادية وبشرية ومعنوية وتحسن استغلالها أحسن استغلال، بالإضافة إلى ذلك العمل على مواكبة التطور الذي مس مختلف المجالات وذلك بإدخال أساليب ومناهج وطرق عصرية، وتقنيات حديثة في مجال التسيير الفعال وتبدأ هذه الخطوات بضرورة التركيز على العنصر البشري الذي أضحي من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية، ولقد لوحظ ذلك من خلال سعي إدارة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية إلى رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية، من خلا تسطير عدة استراتيجيات التي إذا تم تطبيقها تؤدي بالضرورة إلى تحقيق ما تصبو إليه.

غير أن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة في تطبيق هذه الاستراتيجيات وقد تكون هذه العراقيل من طرف العمال وذلك من خلال عدم التجاوب معها، أو من طرف الإدارة ووحداً من خلال نقص الموارد المادية المخصصة لذلك، خاصة ما تعلق باستراتيجيات التنمية أو عدم وجود رغبة لدى المسؤولين في رفع الكفاءة وذلك من خلال عدم تسطير استراتيجية جيدة.

ورغم هذا فإن هذه الاستراتيجيات تؤدي دوراً أساسياً في تطوير وتنمية الموارد البشرية، من خلال توعية العمال بضرورة الاستجابة مع الاستراتيجيات المطبقة (استراتيجيات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الحوافز، الأجور...) لأن ذلك يعود بالنفع عليهم.

الفصل الثالث:

استخدامات التكنولوجيا الجديدة

للإعلام والاتصال في الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة الفصل الثالث

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

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل استراتيجي لإدارة المعرفة.

- إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا الجديدة.

- الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل استراتيجي لإدارة المعرفة

تمثل المعرفة الصفة الأساسية المميزة للمجتمع الإنساني، إذ من خلالها تحققت تحولات عميقة مست وغطت تقريباً كل مناحي الحياة، فالمعرفة وبلا ريب هي إحدى المكتسبات المهمة للاقتصاد والمجتمع على حد سواء، حيث أضحت في هذا الاقتصاد الصاعد الجديد المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية بإضافتها قيم هائلة للمنتجات الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات والأفكار الجديدة، وقد واكبت هذه المنتجات فعلياً التغيرات الثورية في كل الأسواق والقطاعات.

ويعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور.

وتتلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع، وتفرغ عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة، فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة. وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة، ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي.

كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحدهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

كما أن امتلاك وحياسة وسائل المعرفة بشكل موجه وصحيح، واستثمارها بكفاءة وفعالية من خلال دمج المهارات وأدوات المعرفة الفنية والابتكارية والتقانة المتطورة، لا بد وأن يشكل إضافة حقيقية للاقتصادات العربية وقاعدة للانطلاق نحو التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

وانتقل الاقتصاد من اقتصاد مبني على الصناعة إلى اقتصاد مبني على المعرفة، وهو ما يتجلى في التطور الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وما نتج عنها من تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرارات والأنظمة الخبيرة)، والتغير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية).

فالمعلومات كما يعرفها العالم البريطاني (John, Naisbitt) هي: "المورد الاستراتيجي في مجتمع اليوم لا رأسمال فقط، وإنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الإنتاجية والمنافسة والإنجاز الاقتصادي"¹.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة.

الفرع الأول: اقتصاد المعرفة

أولاً: نشأة اقتصاد المعرفة:

سوف نعتمد لفهم نشأة "اقتصاد المعرفة" الولوج إلى تلك المراحل الثلاث التي ميّزت تطور المجتمعات البشرية أو ما يطلق عليها اصطلاحاً تسمية "التحولات الثلاث"، فمن المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي وصولاً إلى المجتمع المعرفي.

- التحول الأول: المجتمع الزراعي أو "اقتصاد الطبيعة":

قد يشكل وصف المرحلة التي اعتمد فيها الإنسان بشكل أساسي على الطبيعة بالتحول الأول بعضاً من التحفظ، باعتبار أن الإنسان ومنذ نزوله على الأرض كان يعتمد على الطبيعة ومواردها بشكل تلقائي، وبذلك فليست مرحلة المجتمع الزراعي من هذه الزاوية تحولاً، بل هي امتداد طبيعي، ونتاج فطري للسلوك البشري.

1 هشام محمود فريد: قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات، مكتبة الآلات الحديثة، أسيوط، مصر، 1992، ص 25، 26.

هذا من ناحية علم التاريخ البشري عموماً، ولكن للتأريخ الاقتصادي معايير أخرى اعتمد عليها لوصف مرحلة ما بالثورة الزراعية والتي أنجبت مجتمعا الزراعي باعتبارها التحول الأول، فخلال قرون طويلة من الزمن لم يتشكل بالمفهوم الاقتصادي ذلك التكتل البشري الذي قد يعتبر مجتمعا يحمل في طياته بذور نموذج اقتصادي متكامل، فعدد السكان كان قليلاً ومبعثراً والنشاط الاقتصادي كان معدوماً ولا يتجاوز حدود الاكتفاء الفردي.

وعندما بدأت تتحلى ملامح تكتلات بشرية منظمة تعتمد على نشاط الزراعة كأساس لتوفير ما تحتاج إليه ليسد ضرورتها من الحاجيات اليومية من خلال دورة نشاط اقتصادي زراعي منظمة، بدأ عمداً التأريخ الاقتصادي مساهم في التدوين، باعتبار تلك المرحلة الثورة الزراعية التي أنجبت مجتمعا الزراعي بوصفه التحول الأول في ظل اقتصاد الطبيعة.

وبدأت هذه الثورة أو ل ما بدأت على ضفاف الأنهار الكبرى في المنطقة القريبة من المنطقة الاستوائية - نهر النيل ودجلة والفرات والإنديوس والجانج والنهر الأصفر - حيث التربة الخصبة والمتجددة، وبذلك تشكلت لدى تلك المجتمعات ظروف تلاءمت بوجه خاص مع وصف المجتمع الزراعي وهي الحقبة التي سماها المؤرخون بثورة العصر الحجري الحديث والتي دامت على مدى آلاف السنين منذ العام 10 آلاف قبل الميلاد (10000 ق م).

وقد اقترن ذلك التحول إلى المجتمعات الزراعية المستقرة (بعد أن كانت المجتمعات زراعية ومبعثرة ومتنقلة عبر مناطق الأرض) بالتسارع في زيادة المهارات التقنية، ومن ثم اتسع نطاق تشكيل الحجر لصناعة الأدوات والأسلحة وازداد أسلوب صناعتها صقلا، كذلك فإن امتلاك حيوانات أليفة عزز من مهارات تحويل صوف الماشية إلى ألياف لصناعة النسيج، وأدى التقدم في استخدام النار والتحكم فيها إلى ابتكار القمائن والأفران لصناعة الآجر والسيراميك، ثم بعد ذلك لتشكيل المعادن وتهيأت للإنسان تقنيات صناعة الأدوات المعدنية واستخراج المعادن من خاماتها الطبيعية ثم تشكيلها على هيئة أدوات وغير ذلك من مصنوعات يريدونها، وهكذا أصبحت المجتمعات البشرية في وضع يُمهّد لحدوث تحول عميق آخر ينتقل بها إلى بداية المجتمعات الحضارية عبر اقتصاد الآلة من خلال الثورة الصناعية.

التحول الثاني: المجتمع الصناعي أو "اقتصاد الآلة".

تُجمع الكثير من الدراسات التاريخية أن عملية الانتقال عبر التحولين الأول والثاني (من الزراعة إلى الصناعة) كان نتاجاً طبيعياً لحزمة من الأسباب تمحور أهمها حول:

- تضخم عدد السكان في المناطق الأهلة.

- محدودية المصادر الطبيعية وعجزها عن توفير الكميات الكافية من ضروريات العيش.
 - التمايز الشديد للمناطق الأهلة من حيث المزايا الطبيعية المتوفرة.
 - تعقد أنماط الحياة وبروز رغبات أخرى لم يكن الناس يحس بها من قبل.
 - ظهور العديد من مصادر الطاقة الجديدة.
- فكان ضرورياً على سكان تلك الحقبات من الزمن، اللجوء إلى ما يمكن أن يصطلح عليه بعملية التصنيع بدل عمليات الزراعة والصيد، ولن يكون استعمال مصطلح التصنيع نافذ المعنى إن لم نقرنه بمفهوم الآلة، فالآلة أساس المصنع والمصنع عمود الصناعة، والصناعة تحدد معدلات ومستويات التصنيع، والتصنيع أنجب مجتمعه الصناعي الذي يحتوي بين طياته اقتصاده الميكانيكي.
- التحول الثالث: المجتمع المعرفي أو "اقتصاد المعرفة".**
- لقد شكلت الحرب العالمية الثانية نقطة انعراج في مسيرة البشرية جمعاء، فبمجرد وصفها حرباً فقد تسببت في تغيير الكثير من وقائع ومظاهر العالم، واقتصادياً وبعد النظر إليها كقدر قُدر على البشرية، يعتبرها الكثير من المختصين نقطة التحول الثالث، والذي تمثل في الثورة العلمية أو التكنولوجية أو المعرفية. ومن أهم ما ميز هذا التحول عما سبقه، نذكر النقاط التالية:
- اندماج العلوم في منظومات الإنتاج وتحول المعرفة إلى قوة منتجة.
 - تقلص المسافة الفاصلة بين ميلاد الاختراع وتطبيقه على أرض الواقع: ففي حين كان الفارق بين ظهور الاختراعات وتجسيدها على واقع الحياة العامة للناس يحتاج إلى سنين طويلة من الزمن، أصبح ذلك الفارق في ظل الثورة المعرفية لا يتعدى بأقصى تقدير بعض من السنوات، فلم تمض سوى خمسة سنوات عن اكتشاف الترانزستور حتى عم استعماله صناعياً، كما أن الدارة المتكاملة لم تحتاج سوى لثلاث سنوات لتدخل سوق الإنتاج والحياة العامة للناس.
- وفي هذا السياق، كتب "دانييل بيل" عام 1967 يقول: إن متوسط طول المدة بين اكتشاف مبتكر تكنولوجي جديد وبين إدراك إمكاناته التجارية كان ثلاثين عاماً في الفترة ما بين عامي 1880 و1919، ثم انخفض إلى 16 عاماً في الفترة ما بين عام 1919 و1945، ثم إلى 9 أعوام.
- تحول نمط الإنتاج العلمي والتقني، من مرحلة الإبداع الفردي خلال القرنين 18 و19 إلى مرحلة الإنتاج الجماعي والمؤسسي خلال القرن العشرين: بمعنى أنه خلال التحولين الأول والثاني كان الأفراد هم أساس الاختراع والابتكار، أما في ظل التحول الثالث فقد أصبحت المؤسسات والجامعات والجمعيات العلمية... الخ هي الرائدة في إنتاج الصناعات الابتكارية والتكنولوجية.

- طغيان الطابع الأوتوماتيكي على وسائل ودورات الإنتاج: فخلال مرحلة الزراعة كانت وسائل الإنتاج لا تتعدى حدود بعض الأدوات البسيطة، وبظهور الصناعة تحولت تلك الأدوات إلى آلات ضخمة تعمل بمصادر الطاقة التقليدية كالقحم والبخار...، ولكل الثورة المعرفية طورت تلك الآلات وأدخلت ما يدعى بالعقول الإلكترونية ضمن نظام التشغيل للآلة فأصبح نظام تشغيلها أوتوماتيكياً دون الحاجة إلى كثير من اليد العاملة.

-السيطرة على اللامتناهيات الثلاثة: فقد مكنت التكنولوجيا من التحكم في ثلاث لا متناهيات هي:
-السيطرة على اللامتناهيات في الصغر : سواءً في الطبيعة الجامدة كالذرة والإلكترون...الخ، أو في الطبيعة الحية كالخلية والجينات والشفرات الوراثية... الخ.

- السيطرة على اللامتناهيات في الكبير : مثل غزو الفضاء، ونشر الأقمار الصناعية فيه...الخ.
- السيطرة على اللامتناهيات في التعقيد: ويقصد بها السيطرة الذاتية الكاملة على الآلات ودورات الإنتاج عن طريق الأوتوماتيكية والحواسيب...الخ، وكذلك السيطرة على التفاعلات المعقدة للنسق الاجتماعي عن طريق شبكات المعلومات والاتصال.

على أساس ما تقدم ومن ناحية التاريخ الاقتصادي فقد ربط المؤرخون تطور المجتمع البشري بثلاث مراحل أساسية شكلها انفجار ثلاث ثورات رئيسية، فمن "ثورة الزراعة" نحو "ثورة الصناعة" ومن ثم المعرفة باعتبارها أساس "الثورة المعرفية" أو ما يعرف بالتحول الثالث.

ثانياً: مفهوم اقتصاد المعرفة.

لقد استخدمت عدة تسميات لتدل على اقتصاد المعرفة كإقتصاد المعلومات، وإقتصاد الانترنت وإقتصاد الرقمي، الإقتصاد الافتراضي، الإقتصاد الإلكتروني، الإقتصاد الشبكي وإقتصاد اللاملموسات...الخ، وكل هذه التسميات إنما تشير في كليتها إلى اقتصاد المعرفة. وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة، مما يبين أن مسألة تحديد تعريف جامع مانع لهذا الإقتصاد لم تلقى إجماعاً بعد بين أو ساط الباحثين والمنظرين، وعليه سنحاول عرض أهم تلك التعاريف على سبيل المثال لا الحصر والتي حاولت بشكل أو بآخر أن تبين مفهوم المصطلح:

- اقتصاد المعرفة هو نظام اقتصادي يمثل فيه العلم الكيفي والنوعي عنصر الإنتاج الأساسي والقوة الدافعة لإنتاج الثورة.

- اقتصاد المعرفة هو ذلك الإقتصاد الذي يعمل على زيادة نمو معدل الإنتاج، بشكل مرتفع على المدى الطويل بفضل استعمال واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- أما التقرير الاستراتيجي العربي فقد عرفه كما يلي: اقتصاد المعرفة هو اقتصاد جديد فرضته طائفة جديدة من الأنشطة المرتبطة بالمعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومن أهم ملامحه التجارة الإلكترونية.
- أما سالمي جمال فقد عرفه بأنه: نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام الواسع النطاق للمعلوماتية وشبكة الانترنت في مختلف أو جه النشاط الاقتصادي وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزاً بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال.¹
- أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فعرفته بأنه: ذلك الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات.²
- وعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2003 الاقتصاد المعرفي بأنه: نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي الاقتصادي والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية، ويتطلب الأمر بناء القدرات البشرية الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرات البشرية.
- أما "مبنى مؤتمن" فقد عرفته بأنه: الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها من خلال خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري كرأس المال وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنميته ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة، والتنمية المستدامة، فالمجتمع المبني على امتلاك زمام المعرفة وعلى المساهمة في خلقها وتعميقها وتطوير فروعها المختلفة يكون مؤهلاً أكثر من غيره للسير في ركب التقدم ودخول عالم العولمة من أو سع أبوابها، على كافة الأصعدة الاقتصادية والعلمية والثقافية والاجتماعية والسياسية.

¹ عيسى خليف وكمال منصوري، البنية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي: الواقع والآفاق، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيعة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي: 13/12 نوفمبر 2005، ص: 69.

² عبد الرحمان الهاشمي وفائزة عزاوي، المنهج واقتصاد المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 25.

- ويعرفه البنك الدولي بأنه: الاقتصاد الذي يحقق استخداماً فعالاً للمعرفة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يتضمن جلب وتطبيق المعارف الأجنبية، بالإضافة إلى تكيف وتكوين المعرفة من أجل تلبية احتياجاته الخاصة.
- وهناك تعريف يقرن اقتصاد المعرفة باقتصاد المنتجات الذكية، أي أن هذه المنتجات هي بعض ملامح اقتصاد المعرفة القائم على تكتل المعلومات وتراكمها في جهاز الكمبيوتر الذي يقوم بدوره بتحليلها وتنسيقها ليتعاطى مع أحداث الواقع بما يتناسب معها تماماً، كما يتعاطى معها الإنسان الراشد.¹
- أما التعريف الآخر فإنه يقرن اقتصاد المعرفة بالمعلومات والأفكار التي تعد المفتاح لهذا الاقتصاد فتكنولوجيا المعلومات هي العنصر المحرك وعنصر الاستثمار الذي يجب أن ينهض ويستمر للحفاظ على التطورات الهائلة التي حدثت في الاقتصاد العالمي واستمرارها.
- لذلك يمكن القول بأن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي يشكل فيه إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها، هي المحرك الرئيس لعملية النمو المستدام ولخلق الثروة وفرص التوظيف في كل المجالات. إنه يقوم على أساس إنتاج المعرفة (أي خلقها) واستخدام ثمارها وإنجازاتها، بحيث تشكل هذه المعرفة (سواءً ما يعرف بالمعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، أو المعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم) مصدراً رئيساً لثروة المجتمع ورفاهيته.
- كما أنه اقتصاد المعرفة هو: " نظام اقتصادي يمثل فيه العلم الكيفي والنوعي عنصر الإنتاج الأساسي، والقوة الدافعة الرئيسية لإنتاج الثروة"²، وعلى هذا الأساس يختلف هذا الاقتصاد عن الاقتصاديات الأخرى في العديد من الأوجه أهمها:
- يتسم اقتصاد المعرفة بكونه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، فعلى عكس الموارد الأخرى التي تنفذ من جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة.
- يسمح استخدام التقنية الملائمة بخلق أسواق ومنشآت افتراضية تلغي فيها حدود المكان والزمان، ومثال ذلك التجارة الإلكترونية التي توفر الكثير من المزايا منها تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في

¹ هاشم الشمري وناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 15.

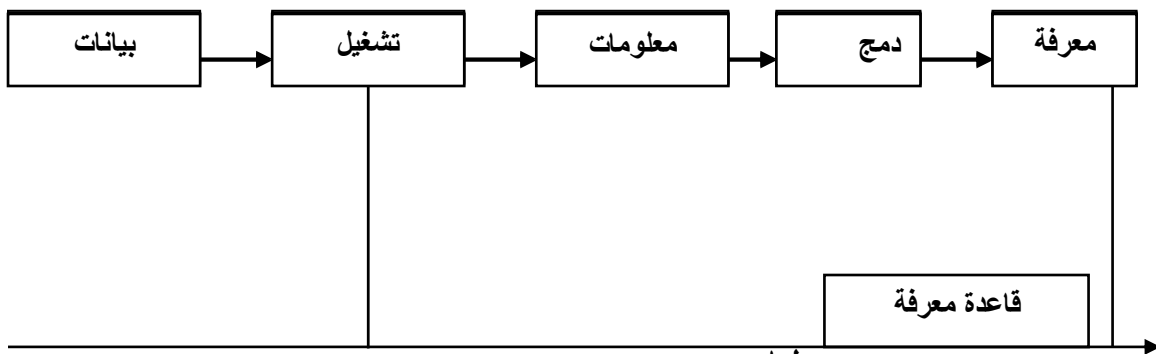
² Carl SHapro: Informatin rales castragic guide to the networ economy, New york, MITpress 2000, P22.

المعاملات، وفي الواقع فإن مصطلح المعرفة (knowledge) يختلط بمصطلحين آخرين هما البيانات (data) والمعلومات (information).

ولفهم الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة؛ نفترض أن مريضا يزور الطبيب المعالج، وفي أثناء عرض شكواه عن المرض الذي يعاني منه، يحصل منه الطبيب على قدر من المعلومات، فالبعض من هذه المعلومات تكون هامة بالنسبة للطبيب لتشخيص المرض، إلا أن هناك معلومات أخرى ليست لها علاقة بتشخيص المرض، ومن ثم تصبح بالنسبة للطبيب بمثابة بيانات (data)، ويربط الطبيب بين ما حصل عليه من معلومات بقاعدة المعرفة (knowledge base) لديه لعله يتمكن من تشخيص المرض ووصف العلاج المناسب، وعندما لا يجد الطبيب المعلومات الكافية التي تمكنه من تشخيص المرض، فإنه قد يطلب من المريض إجراء بعض التحاليل، وذلك سعيا منه للحصول على قدر من المعلومات قد تساعد على تأكيد أو عدم تأكيد افتراضاته بعد تشخيص المرض، بعد ربطها بنتائج التحليل المخبري، ويشير ذلك إلى أن الطبيب ينتقل في حركة ديناميكية بين البيانات والمعلومات

والمعرفة كما يوضح الشكل رقم (17)، ويتبين منه أن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى عمليات، أي إلى رموز ذات دلالة استنادا إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة القائمة، إذن يقصد بالمعرفة تفسير المعلومات عن طريق الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.

الشكل رقم (17): العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة



عن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية نقلا عن:

MC dermott : why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, California management, review vol41, 1999, p103.

التمييز بين توظيف مصطلحي: "اقتصاد المعرفة" و"الاقتصاد القائم على المعرفة":

لقد عبّر بعض الاقتصاديين على اقتصاد المعرفة بدلالة أخرى ألا وهو الاقتصاد القائم على المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعرفة، ولكن بحكم تسارع التحولات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية فقد عمل بعض الباحثين الاقتصاديين على إعادة النظر والتمييز بين هاتين الدالتين المختلفتين للمصطلح: **الدلالة الأولى:** الاقتصاد المعرفي هو ما يتعلق باقتصاديات عمليات المعرفة ذاتها، أي إنتاج وصناعة المعرفة وعمليات البحث والتطوير، سواءً من حيث تكاليف العملية المعرفية مثل تكاليف البحث والتطوير أو تكاليف إدارة الأعمال الاستشارية أو إعداد الخبراء وتدريبهم من جهة، وبين العائد أو الإيراد الناتج من هذه العملية باعتبارها عملية اقتصادية مجردة مثلها مثل اقتصاديات الخدمة السياحية أو الفندقية أو غيرها من جهة أخرى.¹

الدلالة الثانية: تعبير "الاقتصاد القائم على المعرفة" ينصب إلى معنى أكثر اتساعاً ورحابة بحيث تشمل في دلالتها حجم قطاعات المعرفة والمعلومات والاستثمارات داخل نسيج الاقتصاد، وكذلك مدى تغلغل المعرفة والتكنولوجيا في الأنشطة الإنتاجية.

فالاقتصاد القائم على المعرفة يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، أي أنه يعتمد على تطبيق الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية مثل التزاوج بين تكنولوجيا المعلومات مع قطاعات متعددة كالاتصالات مثل: (تشخيص الأمراض عن بعد، إجراء العمليات الجراحية عن بعد، الإنتاج عن بعد، عقد المؤتمرات عن بعد...) كلها تجعل الاقتصاد مبنياً على المعرفة والعلم، فالدول الصناعية الكبرى التي استفادت من منجزات الثورة العلمية التكنولوجية وسخرتها في صناعات تولد لها معارف ومكتشفات جديدة وتقنيات متطورة قد وصلت إلى مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة، أو ما يمكن أن نسميه مرحلة ما بعد الاقتصاد المعرفي، أما الدول التي تسعى إلى إنتاج المعرفة من ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين للمعرفة فهي مازالت في طور الاقتصاد المعرفي.²

سمات وخصائص الاقتصاد المعرفي:

يتسم اقتصاد المعرفة بالقدرة على توليد واستخدام المعرفة، أو بمعنى آخر القدرة على الابتكار، إذ لا يمثل فقط المصدر الأساسي للثروة، وإنما يُعد أساس الميزة النسبية المكتسبة في الاقتصاد الجديد، فالمعرفة

¹ عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته ... وأفق تطوره، مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الإعلام، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2005، ص: 26.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 238-239.

هي الوسيلة الأساسية لتحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع وتحسين نوعية وكمية الإنتاج وفرص الاختيار بين السلع والخدمات المختلفة سواءً بالنسبة للمستهلكين أو المنتجين، وبشكل عام يتميز الاقتصاد المبني على المعرفة بالآتي:¹

- لا تمثل المسافات أيًا كان أبعادها أي عائق أمام عملية التنمية الاقتصادية أو الاتصال أو التعليم أو نجاح المشروعات أو الاندماج الكامل في المجتمع بشكل عام.
- إن المعرفة متاحة بشكل متزايد لكافة الأفراد ويتم توفيرها بصورة تتوافق والاحتياجات الفردية والاجتماعية بما يمكن كل فرد من اتخاذ القرارات بصورة أكثر حكمة في كافة مجالات الحياة.
- إن كل فرد في المجتمع ليس مجرد مستهلك للمعلومات، ولكنه أيضاً صانع أو مبتكر لها.
- إن اقتصاد المعرفة اقتصاداً منفتح على العالم، لأنه لا يوجد اقتصاد يمكنه خلق واحتكار المعرفة دون أن يشارك أو يستورد المعارف الجديدة من الآخرين، كما أن المناخ الاقتصادي على المستوى الكلي في الاقتصاد المبني على المعرفة يجب أن يكون مشجعاً للاستثمار في المعرفة والمعلومات والقدرة على الابتكار، وهو أمر في غاية الأهمية، لأن ضمان ديمومة الاقتصاد المبني على المعرفة يقتضي ضرورة تشجيع الاستثمار في المستقبل، والذي قد تكون معدلات العائد عليه منخفضة أو محدودة، ولذا تحتاج مثل هذه المجالات إلى دعم السياسة الاقتصادية في الدول التي تسعى نحو تحقيق الاقتصاد المبني على المعرفة.²

ويتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من السمات والخصائص الأخرى التي تميزه عن الاقتصاد التقليدي، ومن خلال مراجعتنا للأدبيات التي تناولت سمات وخصائص اقتصاد المعرفة، وجدنا أنه لا يخرج عن الصفات التالية:

- أنه كثيف المعرفة يتركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال المعرفي والفكري.
- الاعتماد على لقوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة في التقنيات الجديدة.
- اعتماد التعلم والتدريب المستمرين وإعادة التدريب، التي تضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.

¹ يوسف حمد الإبراهيم، التعليم وتنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص: 102-103.

² جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 19-24.

- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توظيفاً يتصف بالفعالية لبناء نظام معلوماتي فائقة السرعة والدقة والاستجابة.
- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.
- تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية.
- ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم وتنوعت كفاياتهم وخبراتهم.
- أنه مرّن شديد السرعة والتغير، يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح والمنافسة العالمية؛ إذ لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة، بل هو اقتصاد مفتوح بالكامل.
- يملك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل.
- ارتباطه بالذكاء وبالقدرة الابتكارية وبالخيال، وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع والخلق والمبادرة والمبادأة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل، وتفعيل ذلك كله لإنتاج أكبر في الكم وأكثر في جودة الأداء، وأفضل في تحقيق الإشباع.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة.

لقد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من طفرات تقنية مماثلة في مجالات الإلكترونيات والاتصالات والبيولوجيا الحيوية، فضلاً عن التغييرات الجذرية في النظم والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبرز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارها غاية كل تقدم اقتصادي ومادي. وبنفس المنطق فإن الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع تخطى بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج يتمتع بقدرات جسمانية ومهارات يدوية فنية بالدرجة الأولى.

ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى "المعرفة" سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة. ويعبر دكر عن تلك التحولات المؤدية إلى بزوغ وسيطرة المعرفة تدرجاً وانتقالاً من عصر المعلومات كما يلي:

- إن المعيار الأهم لتقييم المدير هو مدى صعوبة عمله، وحجم أنواع المعلومات التي يستخدمها وينتجها.
- إن المعلومات تحل محل السلطة الآن.

- لا يكفي أن يعرف المدير ما حوله، بل يجب عليه أيضاً معرفة نفسه.
- إن العالم يتحول الآن من نظام يقوم على الأوامر أو استخدام السلطة، إلى نظام يقوم على المعرفة.

وقد أدخل دكرر تعبير "عمال المعرفة" للدلالة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث ركيزة النجاح الآن ليس من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية، بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة المختلفة يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم. ونتيجة لهذا التحول فقد زادت نسبة المشتغلين أصحاب المعرفة في مختلف المنظمات عن غيرهم، وهؤلاء هم الذين يباشرون ما يسميه الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقادرة التنافسية لأي منظمة حيث تشكل منها قدراتها الأساسية وهو يعدد مظاهر أهمية هذه الأنشطة المعرفية وآثارها في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

- إن الأنشطة المعرفية تحتل الأماكن الأكثر حساسية وتأثيراً في سلسلة القيمة لأي منظمة سواء في مجالات الإنتاج السلعي أو الخدمات.
- الأجدر بالإدارة أن تركز اهتمامها على تنمية الأنشطة المعرفية ومن ثم "القدرات الأساسية" لتكون على مستوى متميز فيما تباشره من أعمال وإلا فإنها تخسر كثيراً إذا باشرت أنشطة هناك من يباشرها أفضل منها، والأجدر أن تتخلص منها وتعتمد على تلك المنظمات الأعلى تميزاً في الحصول على ما تحتاجه من تلك الأنشطة. وهذا ما يعبر عنه "بالاستناد إلى الغير".
- إن الاستثمار الأمثل لتلك الأنشطة المعرفية يجب أن يتجه إلى الوصول بالنشاط إلى مستوى "الأحسن في العالم" وهو ذلك المستوى الذي يميز المنظمة ولا تجاربه فيها أي منظمة أخرى.
- إن أعمال هذا الفكر يتطلب بالضرورة مراجعة كاملة لكل المفاهيم والأسس والقيم والأفكار التي قامت عليها المنظمات سابقاً والتي تحددت على أساسها العلاقات والحدود بين الصناعات والقطاعات المختلفة في الاقتصاد الوطني.

كما تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة، فما المقصود بإدارة المعرفة؟ قبل تعريف مصطلح "إدارة المعرفة"، يفترض بنا أن نحدد ما نقصده بالمعرفة

يعرف الصباغ¹ المعرفة على أنها: "مصطلح يستخدم لوصف أي منّا للحقيقة"، ويضيف يمكن وصف المعرفة على أنها "مجموعة من النماذج التي تضيف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو خزنها في وثائق، أو في منتجات الصباغ.

– مبادئ إدارة المعرفة¹:

يمكن وضع عشرة مبادئ لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

– المبدأ الأول: إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية):

المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو الأموال تشمل ما يلي :

- الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي.
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة
- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
- تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط، حيث ماهي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة؟ كم تتكلف المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء. أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة.

وإذا رغبتنا في تحديد قيمة للمعرفة أيضا فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، تماما مثل تحديد قيمة الجودة فإن المنظمة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات والخدمات.

– المبدأ الثاني: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تبرز بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك.

وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحواسيب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك.

¹ عماد عبد الوهاب الصباغ: نظم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 106.

¹ محمود عبد العزيز رفاعي، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، بدون دار النشر، القاهرة، 2007، ص-ص 16-20.

ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد والتكنولوجيا في طرق مكتملة لبعضها البعض.

- المبدأ الثالث: إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا:

المعرفة تعتبر قوة ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هي التزام سياسي أعلى، حيث لا بد من إجماع آراء المديرين والقادة حول ضرورة تبني مداخل إدارة المعرفة، كما تتحدد أيضاً سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة.

- المبدأ الرابع: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة:

تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة.

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة. كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين. بالإضافة إلى أن مديروا المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معانٍ ضمنية أكثر من أي شخص آخر، ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

- المبدأ الخامس: فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوفرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين. كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الإحداث ولكن نادراً ما يتم تطبيقه كاملاً.

ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

- **المبدأ السادس:** مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية، فغالبا ما يتساءل حاملو المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحداً في تلك المعرفة؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخريين بدلاً مني؟

فإذا رغبتنا في أن نكون في وضع أفضل كمدبرون للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملو المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين. وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوفر دافعية عالية لدى حاملو المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء. ومن ثم مشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك.

- **المبدأ السابع:** إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي:

من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر، فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال. وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملو المعرفة، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

- **المبدأ الثامن:** الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية:

إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز والالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات، وحتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا. وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضاً خلال استقبال تلك المعرفة، وخلال التفاعل المشترك مع حاملو هذه المعرفة، ويعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نلتقها معرفة ضمنية.

فشركتي تويوتا ونيسان أرسلتا مصممي السيارات لديهما إلى الولايات المتحدة لتلقى المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي والمصادقة الودية مع شرائح العملاء المستهدفين.

- المبدأ التاسع: إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية:

تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية، سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائماً، ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير، وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة، فالمديرون والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعنى أن المنظمات يجب ألا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة، فعندما ينتهي الوقت فإن البيئة لم يعد لها وجود، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريعاً ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة.

- المبدأ العاشر: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي:

من غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟، هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل؟، ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟

كما أن عديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة.

أنواع المعرفة:

توجد عدة أنواع للمعرفة، سيتم ذكرها في هذا العنصر.

1- المعرفة الضمنية:

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Skills) Know-How والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.

2- المعرفة الظاهرية:

وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب، وقد ميز Polanyi بين نوعين من المعرفة عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول We can Know more than we can tell" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

والمعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها:

أ- **البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أو لية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

ب- **المعلومات:** المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

ج- **القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات، إذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

د- الاتجاهات: بالإضافة للبيانات والمعلومات والقدرات فالمعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، وتمثل الاتجاهات أحد المحركات الرئيسية والتي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال تحفيز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع، وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات¹.

وتقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفاً لإدارة المعرفة، حيث تعرف إدارة المعرفة على أساس أنها: "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصالتها وتنظيمها وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعقد من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال، وتخزين، واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات، كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر"².

الفرع الثاني: إدارة المعلومات

إدارة المعلومات هي حقل علمي في طريقه إلى أن يصبح أكثر شيوعاً وتنظيماً، ويهتم هذا الفرع العلمي بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات، وتوفير الأمان والسرية للمعلومات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها، وتخزين المعلومات واسترجاعها عند الطلب.

وإدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع، أو المنظمة، أو الأفراد في تحقيق أهدافهم. وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والصور، وما إلى ذلك، ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات، وحدائتها ودقتها، وسرعة تجهيزها، وفهمها هي ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي، ومن الواضح أن لإدارة المعلومات الجيدة دوراً مهماً تلعبه في فعاليات المعرفة المختلفة في المجتمعات من خلال مساهمتها في

¹ سعد بن مرزوق العتيبي: 2005:

<http://www.alnoor-world.com/learn/topicbody.asp?TopicID=119&SectionID=1>

² Graduate School of Business, University of Texas at Austin , what is Knowledge

Management?, 2005 [Available at <http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm#whatkm>]

خلق قواعد بيانات المعرفة، وجمع المعرفة وتصنيفها، وتطوير مراكز المعرفة وضمان انسياب المعرفة فيها، وما إلى ذلك، وإدارة المعلومات، كمصطلح علمي، انتشر استخدامه في الأدبيات المختلفة لعلم المعلومات، وإدارة الأعمال، وغيرهما من التخصصات العلمية وفي الجانب التطبيقي، تتعلق عملية "إدارة المعلومات" في الوقت الحاضر أساساً بنظم المعلومات واستخدامها في إنتاج وبث وإيصال المعلومات، كما يتعلق بدراسة وتفهم استخدام عدد من التكنولوجيات ذات العلاقة بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات، وفي هذا السياق، هناك عدد من المصطلحات الفرعية، مثل، إدارة الوثائق، وإدارة الأرشيف، وإدارة المجموعات ومصادر المعلومات، وما إلى ذلك التي تشكل جوانب الاهتمام التطبيقي لإدارة المعلومات¹.

الفرع الثالث: العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة

بالنسبة للعديد من لا يبدو هناك أي اختلاف بين "إدارة المعرفة" و"إدارة المعلومات"، ويبدو ذلك منطقياً حين يخص الموضوع غير المعلوماتين. فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات تعتبر المساحة الضوئية (scanner) هي تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة. لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة معلومات.

وفي هذا المجال يمكن القول أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، والعمل مع البشر هو إدارة معرفة، وكما أشرنا سابقاً فإن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق ورسومات التصميم المسند بالحاسوب، والجداول الإلكترونية، ورموز البرامج، وهي تعني ضمان توفير المداخل، والأمنية، والانتقال، والحزن، وهي تتعامل حصرياً مع التمثيل الواضح والجلي، في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميّز القيمة في الأصالة، الابتكار، سرعة المخاطر، القدرة على التكيف، الذكاء، والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، والابتكار، والعلاقات والأنماط، والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتسند التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى

¹ موقع للبحوث المنشورة 2005 :

الفضل، وقد تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا لزيادة الاتصال، وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى، والتفاوض حول المعاني ولكن التكنولوجيا لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة.

أما سكايرم فيبين أنه وجد الكثير من الحالات التي استبدل الأفراد فيها كلمة "معلومات" بكلمة "معرفة" وكأنه ليس هنالك أي فارق، ولكن ليس كما هو الحال مع المعلومات، فهناك جزء كبير من المعرفة المفهومة ضمناً (معرفة ضمنية)، وهي المعرفة غير القابلة للتمثيل، والتي تتوفر في أدمغة الأفراد فقط، وتبين البحوث والدراسات المتنوعة أن مهارات وأدوات إدارة المعلومات الجيدة هي أسس مهمة للغاية، وهي تشمل على مهارات المعلوماتيين (أمناء المكتبات على سبيل المثال لا الحصر)، والمتمثلة في، تصنيف المعلومات وأوعيتها، وتكشف وإدارة قواعد البيانات النصية، واستخدام المكانز وإدارتها، ولكن إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك، فهي تحتاج أيضاً إلى:

- عمليات يشارك فيها الأفراد وتساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة.

- نظم تتيح انسياب المعرفة من "العارف" إلى المستخدم.

- عمليات تشجع تطوير واستخدام معرفة جديدة.

- ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.

- فهم أسس اقتصاديات المعرفة (مورد متنام وليس مستنفذ).

- طرق لقياس وتطوير القدرات المنظمة.

المطلب الثاني: تأثير تقنية المعلومات على تكوين المعلومات والحصول على المعرفة

تساهم تقنية المعلومات في تكوين المعرفة في المؤسسة بواسطة المعلومات المتوفرة على الشبكة العالمية للمعلومات، وكذلك الشبكة المحلية، وبالتالي فإن التقنية تساهم في معالجة البيانات التي تولد المعلومات ومن ثم تكوين المعرفة التي تدعم متخذي القرار داخل المؤسسة.

الفرع الأول: تدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجود الأسواق الافتراضية

تدعم تقنية المعلومات تأسيس الأسواق الافتراضية (Virtual Markets) أو التجارة الإلكترونية (E.commerce) التي تمكن المنظمة من إيجاد أسواق أخرى داخلية أو خارجية، كما تعزز العلاقات التجارية بين المنظمة وعملائها، وإن سرعة النمو في تطور الشبكة العالمية للمعلومات منذ بداية التسعينات وبداية استخدام المتصفح (WWW) في عام 1993 أدى إلى التطور في مجال التجارة الإلكترونية والتي تعتبر إحدى المجالات التي ساهمت هذه التقنية في تقدمها، إضافة إلى أن التجارة

الإلكترونية تعتبر حجر الأساس للاقتصاد الرقمي الحديث، الذي أدى بدوره إلى إحداث تغييرات جذرية وسريعة داخل المنشآت على مستوى العالم.

الفرع الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على العملاء

إن استخدام تقنية المعلومات بفاعلية تمكن المنظمة من تحقيق فرص تمكنها من سهولة الاتصال بعملائها تفاعلياً والذي يحدث بواسطة أدوات الاتصال الموجودة على الصفحة الإلكترونية للمنظمة، وبالتالي يتمكن العميل من إجراء العمليات التي يرغب في تنفيذها سواء الشراء، التسديد وطلب معلومات أو بيانات من المنظمة.

يشير (wells Fuerst and Choobineh)¹ أن المنظمات التي ترغب في تأهيل العلاقة مع عملائها تفاعلياً بواسطة وسائل الاتصال يجب الإجابة على كيفية تطبيق واستخدام نظم المعلومات؟ أين سيتم تطبيق هذه النظم؟ متى سيتم استخدام هذه النظم في المنظمة؟. إن المنظمة بحاجة ماسة إلى إعادة تنظيم وتشكيل معلوماتها حتى تساهم في تطوير وجودة صياغة القرار وكذلك نشر المعلومات داخل المنظمة للأشخاص المستفيدين منها ، لأن تقنية المعلومات تؤدي خدمات جليلة للعملاء وذلك من خلال " مستوى عال من الاتصال يحدث من خلال مستوى عال من التقنية " وهذا مؤشر قوي على أن تقنية المعلومات تؤدي دوراً مهماً في المنظمة عندما يتم توظيفها لخدمة الأنشطة التي بدورها تمكن العملاء من سرعة الاتصال بالمنظمة والحصول على احتياجاتهم وبالتالي توفر لهم الوقت، كما أن استخدام تقنية المعلومات بفاعلية تؤدي إلى زيادة فرص المنظمة في السوق وتقوية العلاقة مع عملائها بواسطة الاتصالات التفاعلية التي تحدث على الشبكة العالمية للمعلومات، كما أن فشل المنظمة في تصميم صفحات الشبكة العالمية للمعلومات (Site,Web) الذي يحتوي على المعلومات التي يحتاج إليها العملاء مثل: صورة السلعة، مواصفاتها، أسعارها واللون ... الخ سوف يؤدي إلى فشل المنظمة في تمكين الروابط مع العملاء .

وللدلالة أكثر على أن العالم قد توجه إلى مجتمع معرفي فعلاً، أصبحت الشبكات الحاسوبية في كثير من النشاطات الإنسانية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحياتية، وزاد هذا الارتباط مع هذه الشبكات من قبل الأفراد والمؤسسات والمنظمات.

¹ Wells, J., Fuerst, W. & Choobinech, Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction. Information & Management , 1999, P35 (1), 53-62.

المطلب الثالث: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف جوانب المؤسسة.

الفرع الأول: التأثير على إنتاجية المؤسسة والقوى العاملة.

أولاً: التأثير على إنتاجية المؤسسة.

أكدت العديد من الدراسات مؤخرًا أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيرًا أساسيًا في نمو المؤسسات، خاصة عندما يرافق إدخال تكنولوجيا المعلومات إدخال تغييرات تنظيمية وإدارية مرافقة. فقد تبنت عدة دراسات أن معدل الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استثمرت في تكنولوجيا المعلومات، وفي توزيع الإدارة والتنظيم، إلا أن هذه الدراسة بينت أن الاستثمار في المعلوماتية دون أن يرافقه إعادة توزيع وتحسين في الإدارة والتنظيم لن يؤدي إلى زيادة محسوبة في الإنتاج، وبالتالي فإن الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات تتحقق عندما يرافقها استثمار في: استراتيجيات جديدة، وهيكلية جديدة، وأعمال جديدة.

ثانياً: التأثير على القوى العاملة.

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثير آخر هو إدخال متطلبات جديدة حول القوى العاملة، من هذه التغييرات زيادة أجور العاملين في مهن هذا القطاع زيادة كبيرة نسبيًا، حيث أن معدل الأجر السنوي في الصناعات المنتجة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان 5800 دولار لعام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية، أي أعلى من معدل الأجر السنوي البالغ 31400 دولار في القطاعات الأخرى، أي الأجر أعلى بنسبة 85%، ومنذ سنة 1992 ارتفعت الأجور للعاملين في الصناعات المنتجة لتكنولوجيا المعلومات بمعدل 5.8% سنويًا بالمقابل، لم ترتفع الأجور في الصناعات الخاصة الأخرى بأكثر من 3.6%. إضافة إلى أن إدخال تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الأخرى عن طريق استعمال تجهيزات وبرمجيات أكثر تعقيدًا وتطورًا من التجهيزات المستعملة سابقًا، يجعل هذه القطاعات بحاجة إلى عمالة أعلى خبرة وتعلمًا، كما يحتاج إلى تدريب مستمر لهذه القوى العاملة يتناسب مع تطور التجهيزات والبرمجيات.

الفرع الثاني: التأثير على تطوير المنتج وعمليات التسويق.

أولاً: التأثير على تطوير المنتج.

اكتشفت المؤسسات أن هذه التكنولوجيا يمكن استخدامها لتطوير منتجات و سلع جديدة، كما يمكن استخدامها لتطوير خطوط الإنتاج وعمليات الإنتاج، وبالفعل فقد طورت الكثير من المؤسسات

منتجات جديدة تتضمن داخلها عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية، وقد ساعد ظهور الانترنت، في نشر معلومات البحث والتطوير العلمي والتكنولوجي، فالكثير من المؤسسات تستعمل الانترنت من أجل زيادة مبيعاتها من خلال التحسين التدريجي المستمر للسلعة أو الخدمة من خلال استثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على شبكات الانترنت، والتي تستعمل في:

- تنسيق وتصميم المنتج.
- تخفيض تكلفة إدارة المشروع.
- تخفيض تكلفة إدارة المخزون.
- تقديم التدريب الفعال للعمال والموظفين.

ثانياً: التأثير على عمليات التسويق.

يمكن اليوم لكثير من المستهلكين في كثير من دول العالم الدخول إلى الانترنت والاطلاع على مواصفات وعرض أي من السلع التي يرغبون في شرائها، فالانترنت أصبحت مكانا للتسوق يمكن من خلالها للمستهلك المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم القيام بعمليات الشراء عبر الانترنت، وفي الكثير من الأحيان يتم الدفع عبر هذه الشبكة، كم أثرت التجارة الإلكترونية تأثيرا كبيرا على أسعار مختلف السلع والخدمات، حيث يمكن للمشتري أن يتفحص السلعة ومختلف مواصفاتها وأسعارها في كل بقاع العالم وبسرعة وتكلفة قليلة بالمقارنة بالوسائل السابقة التقليدية (السفر، الزيارات، المعارض) وأكثر من ذلك فقد ظهرت بعض البرمجيات على الانترنت لتسهيل العملية، فتسهل هذه البوابات عمليات التسوق والتسويق الإلكتروني، وتقوم هذه البرمجيات بالإبحار عبر الانترنت في العديد من المواقع وبسرعة فائقة، باحثة عن أفضل سعر وأفضل مواصفات للمشتري، وتسمى هذه البرمجيات بالمشتري الرقمي (BOTS)، ومن وجهة نظر البائع فإن الانترنت أصبحت وسيلة هامة للتسويق عالميا، فالمصنعين ومقدمي الخدمات يعرضون الآن على الانترنت معلومات ومواصفات وأسعار وخدمات لسلعهم، مع إمكانية الصيانة والاطلاع بالاستعانة بالانترنت، وكذلك التدريب عن بعد مع كل اللوازم التطبيقية وكلها عن بعد بواسطة الانترنت.

الفرع الثالث: تأثير على تخفيض مصاريف المؤسسات وإدارة المعرفة.

أو لا: على تخفيض مصاريف المؤسسات.

تعد عملية إعداد وصيانة مواقع التجارة على الويب أكثر اقتصادية من بناء أسواق التجزئة أو صيانة المكاتب، ولا تحتاج المؤسسات إلى الإنفاق الكبير على الأمور الترويجية، أو تركيب تجهيزات باهظة الثمن تستخدم في خدمة الزبائن، ولا تبدو هناك حاجة في المؤسسة لاستخدام عدد كبير من الموظفين للقيام بعمليات الجرد والأعمال الإدارية، إذ توجد قاعدة بيانات على الانترنت تحتفظ بتاريخ عمليات البيع في المؤسسة وأسماء الزبائن، ويتيح ذلك لشخص بمفرده استرجاع المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات لتفحص عملية البيع بسهولة وحتى تكاليف المخزون تنخفض، فالاحتفاظ بكميات قليلة من المخزون يؤدي إلى تقليل المخاطر المرتبطة به، وتقليل تكلفة الاحتفاظ به أيضا.¹

ثانيا: تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات من اجل تحسين الأداء والارتقاء به إلى أعلى مستويات من الانجاز، كما عرفت بأنها الجهد المنظم الواعي والموجه من قبل المنظمة إلى التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات هذه المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي² وقد اهتم الباحثون بتقصي مجالات استفادة إدارة المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي يمكن الوقوف عليها كالتالي:

* **سرعة جمع المعلومات:** سمحت تكنولوجيا المعلومات باتصال المؤسسة أو المنظمة مع المتعاملين معها في اقصر وقت ممكن والحصول على المعلومة في الوقت المناسب وبالقدر الكافي الذي يمهد لاتخاذ القرار الحكيم الذي يخدم الغاية المستهدفة، ويعتبر الاقتراع والاستفتاء الالكتروني والإبحار عبر محركات البحث المختلفة من بين أهم الأدوات المستخدمة في هذا المجال.

* **معالجة المعلومات والبيانات:** إن معالجة البيانات لكي تصبح معلومات ذات فائدة يمكن الاعتماد عليها في صياغة الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المنشودة يتطلب القيام بسلسلة من الإجراءات

¹ إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص ص 67، 68.

² عبد الستار حسن يوسف إدارة المعرفة من اجل البقاء والنمو، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردن 28-29 نيسان 2004، ص5

والعمليات على بيانات محددة تتعلق بالموضوع المراد التعرف عليه من اجل التوصل إلى نتائج محددة¹ ويعتبر الحاسوب أداة فعالة في إنجاز هذه المهمة نظرا لاتصافه بـ :

- تسجيل وحفظ كم هائل من البيانات.
- الحفاظ على البيانات من الضياع.
- منع الازدواجية في تسجيل البيانات مع سهولة الفرز والتصنيف.
- سرعة ودقة وجودة الأداء.

أما معالجة المعلومات فهي مصطلح عام للتعبير عن فعاليات الحاسوب التي تحول أي نوع من المعلومات إلى نوع آخر تسهل الاستفادة منه أو قد يتم تنظيم البيانات والمعلومات في شكل مختلف ما يساعد على إنشاء معلومات جديدة²

* **خزن المعرفة:** بعد الحصول على المعرفة من الخبراء والمصادر الموثوقة يتم تمثيلها في قواعد بيانات مستقلة بالنسبة لكل مجال معرفي، ومما ساعد على ذلك هو أن التصغير أصبح السمة المميزة للأجهزة والعتاد، حيث لم يعد هناك مجال للمقارنة بين سعة الفيديو أو الشريط السمعي وبين سعة أقراص الليزر أو الأقراص المدججة التي تتسع لما يزيد عن عشرة آلاف صفحة في القرص الواحد، فضلا عن تكنولوجيا ضغط البيانات لتقليل السعات الكبيرة للملفات غير النصية (صورة، صوت) دون أن يؤثر ذلك على معالم الصورة وتركيبها أو الصوت ومستوياته.

* **مشاركة ونشر المعرفة:** أتاحت شبكة الانترنت وبروتوكولاتها العديد من أدوات الاتصال والتفاعل وتوظيف الكثير منها في مجال نقل المعلومات والمعارف، حيث يسمح البريد الالكتروني بتوفير إمكانيات الاتصال مع المجتمعات الافتراضية والاستفادة من خبرات أفرادها المتخصصين، وتبادل الآراء معهم وطلب المساعدة وتقديم النصح والإرشاد كما سمحت المؤتمرات التفاعلية بإتاحة الفرصة للمحادثة والتفاعل بين المحرر والمتلقين أو بين المتلقين وبعضهم في الوقت الحقيقي، مما يوفر قدرا أكبر من المرونة في الاتصال وإعطاء الجميع فرصة المشاركة في تحصيل المعرفة وإبداء الملاحظات.

هذا بالإضافة إلى دور الشبكة الداخلية الخاصة (الانترانت) في تبادل المعرفة ونشرها، وهي شبكة خاصة بالمؤسسة أو المنظمة أو الهيئة تعتمد على شبكة الانترنت وبنيتها الأساسية في الاتصال بين أعضائها دون غيرهم وتمكينهم من المشاركة في الأعمال المرتبطة بالبيانات والمعلومات والوثائق وتتبع سير

1 عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج، الأردن ص175.

2 عمار عبد الوهاب، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص18.

الأنشطة المختلفة، وعادة ما يحمى هذا النوع من الشبكات بما يسمى حائط الصد الذي يمثل الدعم الأمني لتأمين البيانات والاتصالات وعدم السماح لمستخدمي الإنترنت بالدخول إليها¹.

ومن جهة أخرى يعتبر التعليم الإلكتروني من بين أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي يمكن استخدامها بالاعتماد على شبكة الإنترنت أو الأنترنت في زيادة مهارات العاملين وتلقيهم العديد من المعارف من خلال مؤتمرات الفيديو وحلقات النقاش التفاعلية وتزويدهم بالكتب الإلكترونية.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا الجديدة.

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

المطلب الأول: العمل الافتراضي عن بعد والمنظمة الافتراضية.

الفرع الأول: العمل الافتراضي عن بعد.

مع تطور التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وتساعد العصر الشبكي والإنترنت بدأ عالم آخر يتنامى ويتصاعد ولازال يتوسع باستمرار ألا وهو العالم الافتراضي، فاليوم كل الأعمال تتنافس في عالمين العالم المادي للموارد الذي يراه ويلمسه المديرون، والعالم الافتراضي المصنوع من المعلومات²، حيث جعلت هذه التطورات من الممكن لبعض العاملين من أن يؤديوا أعمالهم من منازلهم وأن يتصلوا بمكاتبهم عن طريق اتصالات إلكترونية مثل البريد الإلكتروني، حيث يُعرف مكان العمل في هذه الحالة بأنه مكتب افتراضي³، وهو مصطلح يقترح بأنه من الممكن لعمل المكتب من أن يؤدي في أي موقع جغرافي افتراضي طالما أن هذا الأخير مرتبط بموقع واحد أو أكثر من مواقع المنشأة الثابتة عن طريق تكنولوجيات الاتصالات الإلكترونية، ولقد ظهر مفهوم المكتب الافتراضي خلال السبعينيات بظهور الحاسبات المصغرة ومعدات اتصالات البيانات المنخفضة السعر، حيث أصبح من الممكن للأفراد من أن يعملوا داخل منازلهم دون الانتقال إلى الشركة، وفي نفس الفترة استخدم مصطلح التشغيل المبرق (Teleprocessing) في وصف اتصالات البيانات، كما ظهر أيضا بعد ذلك مصطلح العمل عن بعد

1 محمد عبد الحميد، الاتصال على شبكة الإنترنت، علم الكتب، الأردن، 2007، ص 12.

2 نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية "الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 355.

3 رابوندا مكليود: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص

القائم على الحاسوب (Telecommuting) والذي يصف الطريقة المناسبة التي يستطيع العاملون "الانتقال" بها إلكترونيا إلى العمل.¹

وتهدف عملية التبادلات الافتراضية داخل المؤسسة إلى التخفيض من التكاليف، ضياع الوقت والطاقة من خلال التقليل من نسبة انتقالات العمال، حيث يسمح العمل الافتراضي بتبادل المعلومات مباشرة، بالقيام بالعمل عن بعد والمتابعة المنسقة والمستديمة لتقدم الأعمال²، بإمكانات التصوير البياني والأدوات التحليلية تجعل من السهل إدماج بيانات من مختلف الأنواع والأنماط، والحاسبات الشخصية المتصلة ببعضها شبكيا والمتمتعة بإمكانات وقدرات عالية صارت مكونا لا يمكن الاستغناء عنه في البيئة المكتبية، بالإضافة إلى شبكة الإنترنت التي تربط الحاسبات الشخصية بعضها ببعض حول العالم،³ وبالتالي يمكن للمكتب الافتراضي من أن يتغلب بالالكترونيات على القيود الطبيعية لموقع العمل وتحقيق العديد من المميزات الحقيقية:⁴

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

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

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

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

¹ رايونند مكليود: مرجع سابق، ص 597، 598.

² Myriam BARNI : Manager une équipe à distance, Editions d'organisation, Paris, 2003, p 53.

³ عبد الرحمن توفيق: التعليم عن بعد "تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر والإنترنت"، مركز الخبرات المهنية لإدارة - بميك : القاهرة، 2001، ص 95.

⁴ رايونند مكليود: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص 598، 599.

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

وعندما تنتهج المؤسسة استراتيجية المكتب الافتراضي، فإنها تفعل ذلك مع فهمها أن بعض التأثيرات يمكن أن تكون سلبية بطبيعتها:¹

أولاً: الشعور بعدم الانتماء.

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

ثانياً: الخوف من فقدان العمل.

يمكن بسهولة أن تتكون فكرة لدى العاملين بأن عملهم يؤدي بطريقة مستقلة عن عمليات المنشأة، وأنهم مكلفين لها، وبالتالي يمكن لهم من أن يصبحوا من ضحايا الاستغناء الإلكتروني.

ثالثاً: معنويات منخفضة.

حيث أنه يمكن لعدد من العوامل من أن ينتج انخفاضاً في معنوية العاملين، وأحد هذه العوامل هو غياب التغذية المرتدة الموجبة التي تأتي من التداخل وجهها لوجه مع المشرفين والنظر، بالإضافة إلى أن الرواتب التي تدفع إلى المنتقلين برقياً تميل إلى الانخفاض عن تلك التي تدفع للعاملين في مواقع ثابتة كالمكاتب.

رابعاً: خلافات عائلية.

لا يكون المنتقل برقياً قادراً على أداء عمله بالكفاءة اللازمة، في حالة ما إذا كانت هناك خلافات عائلية في منزله.

الفرع الثاني: المنظمة الافتراضية محرك ربح في اقتصاد المعرفة²

نظراً للضغوط الشديدة الناتجة عن التعقيد والسرعة والتغيرات المتلاحقة والمنافسة العولمة الشرسة، قامت الكثير من مجالات الأعمال بتكوين شكل جديد "غير عادي" من المنظمات يطلق عليه "المنظمات الافتراضية"، وهي تختلف عن الأشكال التقليدية من المنظمات أو حتى أشكال الدمج المعروفة مثل التحالف أو الشراكة، فهي منظمات مرنة قصيرة العمر، تتوجه في المقام الأول تجاه

1 راعوند مكليود، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور: مرجع سابق، ص 599، 600.

2 اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين: عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 59-68 (بتصرف).

المشروعات أو المنتجات، وتقوم هذه المنظمات على الجدارة وليس على سابقة الخبرة أو التكلفة أو غيرها من المعايير التقليدية، وتركز على شبكات الأعمال المكونة من التحالفات "الافتراضية" من جميع أنحاء العالم والتي تتضمن العملاء - المنافسين - منظمات البحوث والتصميم والتسويق والتدعيم، ويعتمد أساس عمل هذه المنظمات على المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فهي عبارة عن مجموعة من فرق العمل التي تعمل معا منفصلين عن بعض تماما، وقد أعطيت لهذه المنظمات شرعية قانونية من خلال قيادتها للمبدعين محليا ودوليا.

1- الحقيقة الافتراضية:

هي كل ما يبدو كالحقيقة تماما غير أنه غير حقيقي، وقد كثر الحديث عنها اليوم فكل منا يسمع عن الفصول الدراسية الافتراضية والعمليات الجراحية الافتراضية وأماكن العمل الافتراضية ... وكل يوم يضاف شيء افتراضي جديد، ويعتبر هذا الموضوع تحولا سريعا غير متلاحق لأخذ بها المفهوم الذي سوف يعي وللأبد الأساليب التي نعمل ونتعلم ونتسوق ونعيش كل أبعاد حياتنا وفقا لها، وقد بدأ العالم يدرك أهمية المنظمة الافتراضية كنموذج يصلح لتحديات هذا القرن المعقدة والتي تتضمن توقعات العملاء غير المسبوقة والبدائل غير مؤكدة للمنافسة العالمية وضغوط الوقت... وغيرها.

2- المنظمة الافتراضية:

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

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

وقد يظن البعض أن المنظمة الافتراضية لكونها (غير حقيقية) لا تمتلك جوهرها حقيقيا مثل المنظمات التقليدية (الحقيقية)، والعكس هو الصحيح تماما، فالمنظمة التقليدية هي تنظيم وضع أساسا لتنسيق وتوحيد جهود العاملين به لإنجاز هدف محدد مشترك، وهذا التعريف ينطبق تماما على المنظمة الافتراضية أكثر من انطباقه على المنظمة التقليدية، فهناك الكثير من المنظمات التقليدية التي تفشل في إيجاد نمط

محدد لتنسيق الجهود بداخلها، أو قد يغيب عن العاملين بها الهدف المشترك نتيجة لتضارب المصالح، أما في المنظمة الافتراضية فيصعب حدوث ذلك، لأن أساس وجودها هو تكاتف جميع الجهود لإنجاز الهدف المشترك وينتهي أيضا وجودها عند تحقيق هذا الهدف.

3- الفرق بين المنظمة الافتراضية والمنظمة الحقيقية:

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

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

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

4- العمليات التشغيلية الافتراضية:

تعتبر الاتصالات الافتراضية والتكنولوجيا هما قلب العمليات التشغيلية الافتراضية، وهي تتطلب ثقافة خاصة راسخة يجب تعلمها والالتزام بها حرفيا، وتقوم هذه الثقافة على ما يلي:

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

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

الاتصالات الافتراضية:

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

التكنولوجيا الافتراضية:

لا تعتبر التكنولوجيا عمل افتراضي ولكنها تشكل طاقما كاملا من الإمكانيات التي تجعل العمل الافتراضي ممكنا، فلا يوجد عمل افتراضي بدون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فكل مراحل العمل الافتراضي يتم بناؤها على أساس (البنية التحتية) لشبكات الأعمال ونظم المعلومات وبرامج المحاكاة وتطبيقات الاتصالات وحرية الوصول إلى قواعد البيانات.

المطلب الثاني: قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية.

يشير مفهوم قاعدة البيانات إلى مجموعة الموضوعات التي يحتوي عليها نظام معلومات الموارد البشرية، وهي تحتوي على العديد من ملفات البيانات أو الموضوعات التي يتم تكوينها من معلومات العاملين أو السجلات والتي تتعلق بمجالات محددة، ويمثل مجال البيان (Data Field) داخل قاعدة البيانات عنصرا أو نوع البيان مثل: الاسم ورقم الضمان الاجتماعي والمرتب والفرقة الوظيفية.¹ ويمكن أن تحتوي قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية على بيانات لا تصف العاملين فقط، وإنما تصف المنظمات والأفراد الموجودين في بيئة المنظمة أيضا وتكون العناصر البيئية هي تلك التي تؤثر على الموارد البشرية بطريقة أو بأخرى، حيث تحتوي معظم قواعد بيانات نظام معلومات الموارد البشرية على بيانات خاصة بالعاملين الحاليين بالمنشأة، إضافة إلى بيانات غير العاملين وبيانات تصف أفراد متقدمين للعمل.²

حيث يتجلى استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية من خلال استخدام نظام تسيير قاعدة البيانات الارتباطية (Système de Gestion de base de données relationnelles SGBDR) للزيادة من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية.

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

2 رايونند مكليود: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، مرجع سابق، ص 838.

وفي ظل هذه النوعية من قواعد البيانات يتم تخزين المعلومات في ملفات منفصلة تشبه الجداول، يمكن ربطها بعناصر عامة أو مجالات مثل الاسم ورقم الهوية أو الموقع...، حيث يتم الاحتفاظ بالمعلومات الشخصية للموظف في ملف خاص ويتم الاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة براتبه في ملف آخر، إلا أن هذين النوعين من البيانات يمكن تحقيق الربط أو الجمع بينهما من خلال رقم الضمان الاجتماعي مثلا، ويختلف هذا الهيكل عن هيكل الملف التقليدي والذي يتم فيه الاحتفاظ بكافة المعلومات المتعلقة بالعامل أو الموظف.¹

ويمثل الجدول رقم (09) نموذج لقاعدة البيانات الارتباطية

الجدول رقم(09): نموذج لقاعدة البيانات الارتباطية.

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

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

وكما يمكن لمستخدمي قواعد البيانات الارتباطية من تخزين واسترجاع المعلومات وفقا لأي مجال أو مجموعة من المجالات المدونة في الجداول أو قواعد البيانات المختلفة، حيث أن القدرة على دمج أو تحقيق الربط بين البيانات المتوفرة في جداول متنوعة أو استطلاع جزئيات محددة منها يعتبر مفيدا للغاية في مجال إدارة الموارد البشرية. ولقد ساعدت قواعد البيانات الارتباطية في تحسين فعالية نظام معلومات الموارد البشرية باعتبارها أداة سهلة وبسيطة وسريعة لتنظيم البيانات، إضافة إلى أنها توفر عدد غير محدود من مجالات البيانات الارتباطية، حيث تحتوي قواعد البيانات التي تم تطويرها لمتابعة تكاليف برامج صيانة العاملين أو الحوافز أو البرامج التدريبية على العديد من المعلومات المنفردة عن العاملين والتي يمكن الاطلاع عليها أو الدمج بينها وفقا لرغبة المستخدم، وكما مكنت تكنولوجيا الارتباط أيضا من تأسيس

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

قواعد بيانات في مواقع مختلفة تابعة للمنظمة أو على علاقة بأنشطتها، فعلى سبيل المثال فإن الموظفين في مصنع أو موقع ما لإحدى الشركات العمومية يمكنهم الدخول على قواعد البيانات في أي موقع أو فرع آخر في أي مكان في العالم، حيث تشمل هذه الأخيرة على كل المعلومات التي يحتاجها المسؤولون في المركز الرئيسي لاستخدامها في اتخاذ قرارات ذات الصلة بإدارة المورد البشري¹. وتوجد معظم قواعد بيانات نظام معلومات الموارد البشرية في الحاسبات المركزية للمنظمة إلا أن قواعد بيانات أخرى قد توجد في وحدة الموارد البشرية وبعضها قد يكون في أجزاء التشغيل أو خارج مراكز الخدمة.²

فمن خلال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتي سمحت باستخدام نظام تسيير قاعدة البيانات الارتباطية.

(Système de Gestion de base de données relationnelles SGBDR)

في إدارة الموارد البشرية، تم جمع قواعد بيانات الموارد البشرية في قاعدة موحدة، وبالتالي وضع كل المعلومات المهمة والأساسية في خدمة المدراء ومتخذي القرار، مما ساعد على زيادة كفاءة وفعالية نظام معلومات الموارد البشرية.

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

إن الحاجة إلى المرونة قد غيرت مكانة الموارد البشرية في المنظمات فبعد أن كانت الوظيفة هي المعيار المعتمد في تحليل العمل، أصبحت اليوم غير ملائمة وحل محلها مفهوم الكفاءة الفردية، في نفس الوقت، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تتغير أيضا من حيث طبيعتها، فالمدير عليه أن يفكر أكثر في مسائل مثل "كيف نوظف، ندرب ونكون، نحفز الأفراد الحاملين لمعارف وكفاءات متنوعة؟" أو "ما هو التصميم التنظيمي الذي يخدم الدافعية نحو الابتكار والتعلم؟". الإجابة على هذه الإشكاليات تمكن المنظمة من تحقيق القيمة والميزة التنافسية³.

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

تشير الكتابات إلى أن الشركات تسعى لتحقيق مشاركة أكثر فعالية من جانب العاملين فيها بغرض تحسين قدرتها التنافسية، وهذه المشاركة المرجوة تتطلب ظروف عمل أفضل تتطلب التنمية والتدريب،

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

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

3 عبد الفتاح بوخمحم وشابونية كريمة: تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، في مطبوعات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، يومي 12 و13 نوفمبر 2005، ص 118.

وخصوصا طريقة جديدة للتفكير في الأفراد داخل المنظمة باختصار، المنظمات بحاجة إلى إعادة التفكير حول مواردها البشرية وإلى تنمية كفاءاتهم¹.

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

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

والإعتراف بهذا المنطق أدى إلى تطور التسيير الإداري البسيط للأفراد وإثرائه بوظائف الإتصال، التنمية والتدريب والعلاقات الاجتماعية².

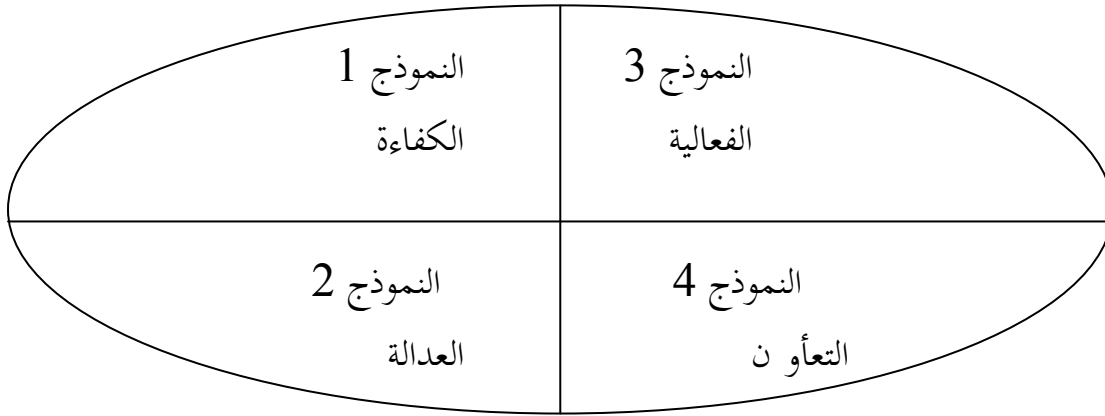
النموذج الثالث يقودنا إلى تسيير أكثر حداثة لتسيير الموارد البشرية، الأفراد يشكلون موارد المؤسسة ويجب إعطاء المكانة المركزية لهذا المورد في المنظمة فإلى جانب الحاجة إلى العدالة والكفاءة تضاف الفعالية فالأجبر يجب أن يدرك مساهمته في عمل المؤسسة وتطورها، وتسيير الموارد البشرية يجب أن يمكن من استخدام القوة الإبداعية لكل أجبر وبالتالي فإن الأجراء يلعبون دورا مهما في نمو المؤسسة في إطار البيئة التي تتواجد بها، فبوجب قدرة الأجبر على التجديد والرقابة الذاتية والمبادرة واتخاذ القرارات يتمكن من بناء وتطوير المنظمة، هدف الإدارة إذن يتمثل تحريك الموارد البشرية في المؤسسة وبهذا نمر إذن من منطق الرقابة إلى منطق المساهمة . النموذج الرابع يتضمن ضرورة فهم سلوك المتعاملين في المؤسسة حيث ان تسيير الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالكفاءة والعدالة والفعالية يجب أن نأخذ أيضا في الحسبان

¹ راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 / 2002، 362-364 (بتصرف).

² Charon J.I , Serpari S : Organisation et gestion de L'entreprise Epreuve n°3, Paris, 2001

الأهداف الذي يسعى الأفراد إلى تحقيقها فالهدف يتمثل في تحقيق نوع من التوحيد بين أهداف المؤسسة وأهداف الافراد، والتعاون أصبح إذن عنصر أساسي وهذا النموذج أكثر تكاملا من النماذج السابقة.

الشكل رقم(18):بناء تسيير الموارد البشرية باعتماد عدة نماذج



المصدر: عبد الفتاح بوخمحم وشابونية كريمة: مرجع سابق، ص 119.

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

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

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

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

فالشركات الناجحة مستقبلا هي تلك التي ستحفز الأفراد على تعظيم استخدامهم لقدراتهم ومعارفهم ، أي تلك التي ستطور وتبنى مداخل جديدة لتنمية الافراد المعرفيين، وهذا ما يفرض الاهتمام

أكثر بالمعارف المتخصصة، المهارات والقدرات أو بتعبير آخر الكفاءات التي تساعد الأفراد على النمو في تخصصاتهم، وضرورة إتاحة الفرصة لهؤلاء حتى يستخدموا استعداداتهم الكامنة، من خلال التحفيز الدائم.

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

- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد بدلاً من استخدامهم كمورد.
- إدراك الإمكانيات المحتملة أو الكفاءات لدى الأفراد والتعرف عليها لمساعدتهم على استخدامها وتنميتها .

- التوجه بالنمو المستمر (الاستمرارية) .
- العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم ومن ثم تحقيق مصالح المنظمة، لأن ذلك ينمي لديهم حس المسؤولية والولاء .
- العمل على تحديث وتطوير السياسات والهياكل التنظيمية باستمرار استجابة لحركية البيئة وبشكل يمكن الأفراد من إبراز كفاءاتهم وقدراتهم الكامنة، للمساهمة بفعالية في المنظمة .

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

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

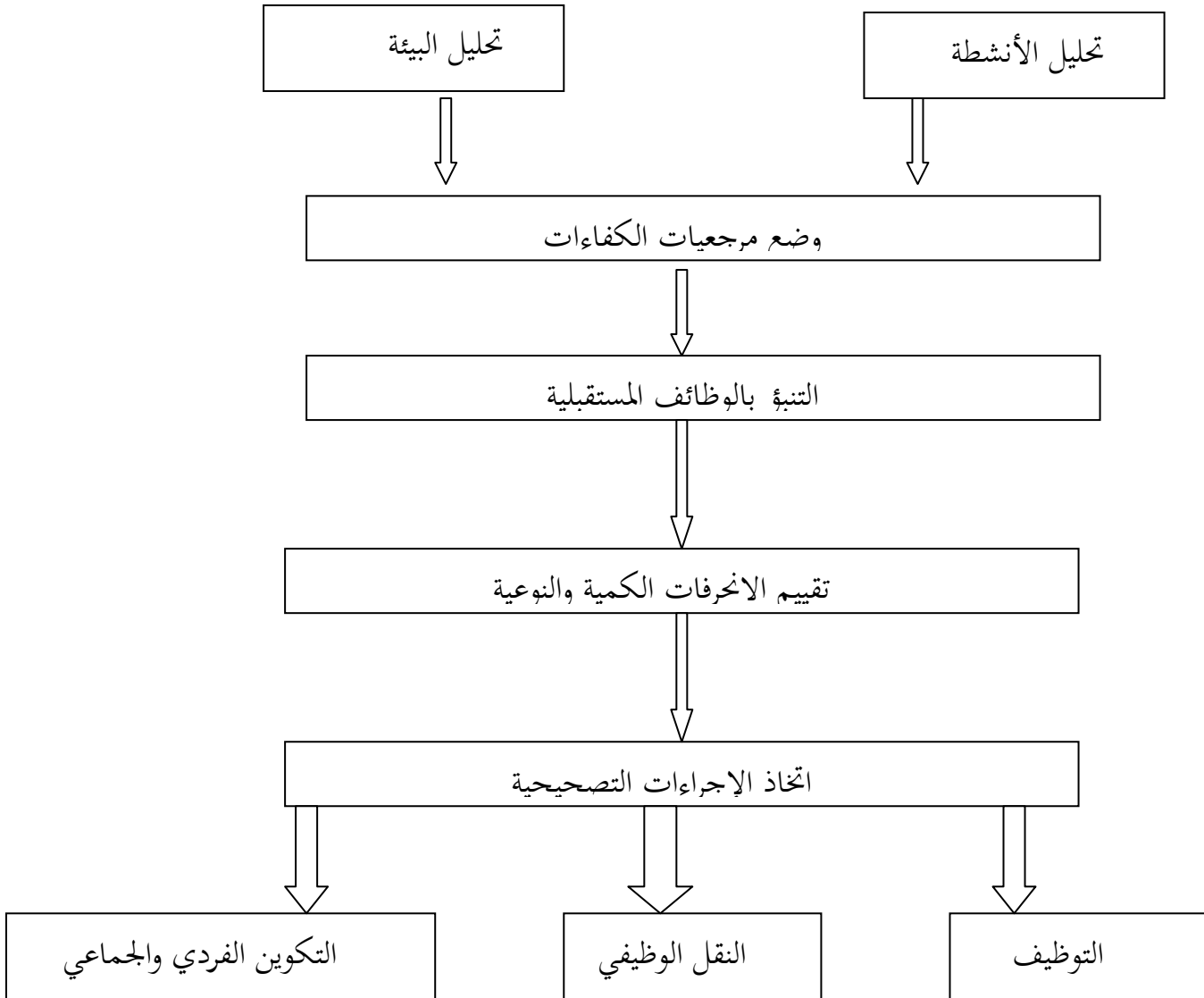
هذا النشاط الأخير لم يعد كافياً للاستجابة لعدم الاستقرار المعاصر في ظروف العمل وتميزها بالجماعية وسيادة السلوكيات، مما يفرض على المنظمات وضع إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات.¹

وعلى هذا فإن سيرورة الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات تتضمن المراحل الأساسية التالية²، كما هو موضح في الشكل (19) .

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

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

الشكل (19) : تمثيل لسيرورة الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات



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

1- تحليل الوضعية الحالية للمنظمة : من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل التدفقات، مستوى المكافآت) وإذا أمكن، مقارنته مع المنافسين، بالإضافة إلى الجانب النوعي للموارد، وهذا لوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات لكل منصب عمل .
 مثال عن مرجعية الكفاءات المطلوبة لشغل منصب قيادي¹ : إقامة علاقات من خلال العمل تنمية الآخرين، الفهم المتبادل، الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية، المبادرة، الخبرة المهنية، التفكير بأسلوب تحليلي، العمل ضمن الفريق والتعاون، التوجه بالعملاء، القدرة على توجيه الآخرين، التصرف بمرونة، إلخ .

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

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

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

3- إتخاذ الإجراءات التصحيحية : يتم وضع خطط العمل حيز التنفيذ لتحقيق أهداف إدارة الكفاءات، وتمثل هذه الخطط أساسا في¹ :

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

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

النقل الوظيفي : إن مزايا انتقال الأفراد بين المناصب والوحدات التنظيمية واضحة خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية أو بتحضير وتهيئة الأفراد للمناصب العليا، ولهذا الغرض يتم إنشاء بعض المناصب تسمى "وظائف الإنتظار" مثل المكلف بالدراسات، وهذه الوظائف تعد ممونا أساسيا بالكفاءات التي تساعد الأفراد على شغل مناصب المسؤولية .

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

المكافآت : في إدارة الكفاءات لا بد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات لدى الأفراد العاملين، حسب طبيعتها، وتنوعها ودرجة التحكم فيها، من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إليها المنظمة، ومشاركتها مع زملائهم لتكوين كفاءات جماعية² ومن أجل الحفاظ على الأفراد الأكفاء حتى لا يتحولوا إلى المنظمات المنافسة .

¹ Dolan S , AL: la gestion des RH , 3 éme éd , Pearson Education , Paris , 2002, P310.

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

الفرع الثالث: أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة وتنمية الموارد البشرية.

يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات من قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة وإستراتيجياتها وعملياتها الإدارية والتسويقية فعالية.

أهم التطبيقات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة والتدريب¹:

- أ- تلعب تقنيات المعلومات والاتصال -ICT- دوراً أساسياً في عملية التدريب والتطوير الإداري في كل مرحلة من المراحل التالية:
- مرحلة تحديد الاحتياجات.
- مرحلة تخطيط وتصميم البرامج المناسبة.
- مرحلة تنفيذ البرامج.
- مرحلة التقييم والمراجعة.
- مرحلة التحسين والتطوير.
- هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات وتحليل البيانات.

ب- إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها وتحليلها، ومن الممكن أن تتم عن بعد وبدقة وسرعة عالية وكذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى وبتكلفة أقل، ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية:

-الاتصال المباشر On-line

-تعبئة مختلف النماذج إلكترونياً On line formes

-الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني والإنترنت

-المرونة في تعديل الخطط والبرامج والمعلومات

-التعلم عن بعد E-Learning

-تحليل مختلف البيانات بدقة وكفاءة عالية، وسرعة تحيينها مما ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

التغيرات الأساسية التي أحدثتها وسيحدثها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مفهوم الإدارة والعمل:

1 نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، الطبعة الأولى 2006م، ص 197.

- * تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد وكذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل من عنصري الزمن والكلفة.
- * سرعة تدأول المعلومات ضمن المؤسسة وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.
- * تغيير المهارات، فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء.
- * تغيير الخطط.
- * تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية ومنه إلى الأعمال الإبداعية والفكرية.
- * زيادة أهمية سرية المعلومات والموثوقية .

التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمنظمات والتغيرات في أساليب العمل مع الأوضاع الجديدة، بحيث تستخدم المنظمات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة كما وجد أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي لتلك المنظمة¹.

وعادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة، بينما يلائم الهيكل العضوي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة. وبالتالي فإن أهم التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمؤسسات يمكن تلخيصها في:

- إنشاء وتأسيس وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات ضمن كل مؤسسة أو شركة.
 - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بحيث تبقى المؤسسة قادرة على العمل ضمن أسس تنافسية وإنشاء وحدات جديدة تركز على التسويق والمبيعات والتخطيط الاستراتيجي، والتوجه نحو الزبون.
 - إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع التقدم التكنولوجي وتساهم في الاستفادة العظمى من التطبيقات الجديدة، وتناسب مع أساليب العمل الحديثة وكذلك توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المبحث الثالث: الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية.**

إن التطور في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وخاصة تكنولوجيات الشبكات المعلوماتية (الإنترنت، الإنترنت والإكسترانت) نتج عنه تحول وتطور طرق تسيير الموارد البشرية داخل

1 زاهر عبد الرحيم عاطف، «هندرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة -»، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 19.

المؤسسات وظهور مفهوم التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH)، واستخداماته في مختلف مجالات نشاط وظيفية الموارد البشرية، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى بعض استعمالات أو وظائف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف والتدريب الإلكتروني.

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

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

ففي ضوء الأوضاع الجديدة الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال الإدارة العامة، يمكن وصف الإدارة الإلكترونية على أنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر.

الفرع الأول: خصائص التسيير الإلكتروني للموارد البشرية¹

ويمكن تلخيص خصائص التسيير الإلكتروني للموارد البشرية فيما يلي:

- نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفعالة.
- ممارسة إدارية جديدة تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة والمعلومات وعصر العولمة والإنترنت والاتصالات.
- بناء فكري جديد يخالف البناء الفكري للإدارة التقليدية الذي ساد في عصر الثورة الصناعية والذي يشمل أفكار وتوجهات إدارية تتعامل مع الفرص والتوجهات التي تنشأ عن حركة المتغيرات التقنية والعلمية وما ينبعث عنها من نظم ومؤسسات وعلاقات عمل جديدة على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.
- إطار إداري متكامل يشمل عناصر المنظمات الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية، ويتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية.

¹ علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 323.

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بمجموعة من السمات الأساسية التي تميزها عن نموذج الإدارة التقليدية، وتعكس هذه السمات الخصائص النابعة من ارتباط الإدارة الإلكترونية بتقنيات المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.¹ يعرف مجال التسيير الإلكتروني للموارد البشرية على أنه مجموع سياسات تسيير الموارد البشرية والتي تستخدم التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال وخاصة تكنولوجيات الإنترنت الداخلية العمومية وذلك من أجل وضع تطبيقات ديناميكية والاستفادة منها، ويعرف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية (e-GRH) بأنه عملية اللجوء إلى التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية في تسيير المراحل المتعلقة بالحياة المهنية لموظفيها: التوظيف، التسيير الاجتماعي، الأجور، تسيير المهارات والتفاعلات...²

وبالتالي فإنه يقصد بالتسيير الإلكتروني للموارد البشرية عملية لجوء المؤسسات إلى التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في تسييرها لمواردها البشرية معتمدة أساساً على:³

- المشاركة في تبادل معلومات الموارد البشرية ومعالجتها من خلال إمكانية الحصول عليها مباشرة من طرف كل من الموظف والمسير.

- القيام بوضع هيكل تنظيمي جديد للزيادة من فعالية وظيفة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مجالات استعمال أنظمة الحاسوب في إدارة الموارد البشرية

ويمكن تلخيص مجالات استعمال أنظمة الحاسوب في إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً: السجلات والإدارة.

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

ثانياً: إدارة المرتبات.

ومن فوائد استخدام أنظمة الحاسوب في هذا المجال:

- ازدياد الدقة والسرعة في إعداد مكافآت ومستحقات العاملين وصرفها في الوقت المناسب.

1 علي السلمي: مرجع سابق، ص 327.

² Ibid, p 66.

³ Ibid, p 70.

- إمكانية مقارنة ما تدفعه المؤسسة من رواتب للإدارات المختلفة في كافة وحداتها أو فروعها.
- المساعدة في اتخاذ القرارات السريعة فيما يتعلق بالعلوات والامتيازات المقترح منحها للعاملين.
- تيسير إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة لرواتب الموظفين واكتشاف الأخطاء، إن وجدت، في أقصر وقت والعمل على تصحيحها.

ثالثاً: الاختيار والتعيين.

إن لاستخدام أنظمة الحاسوب في مجال الاختيار والتعيين فوائد كبيرة منها:

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

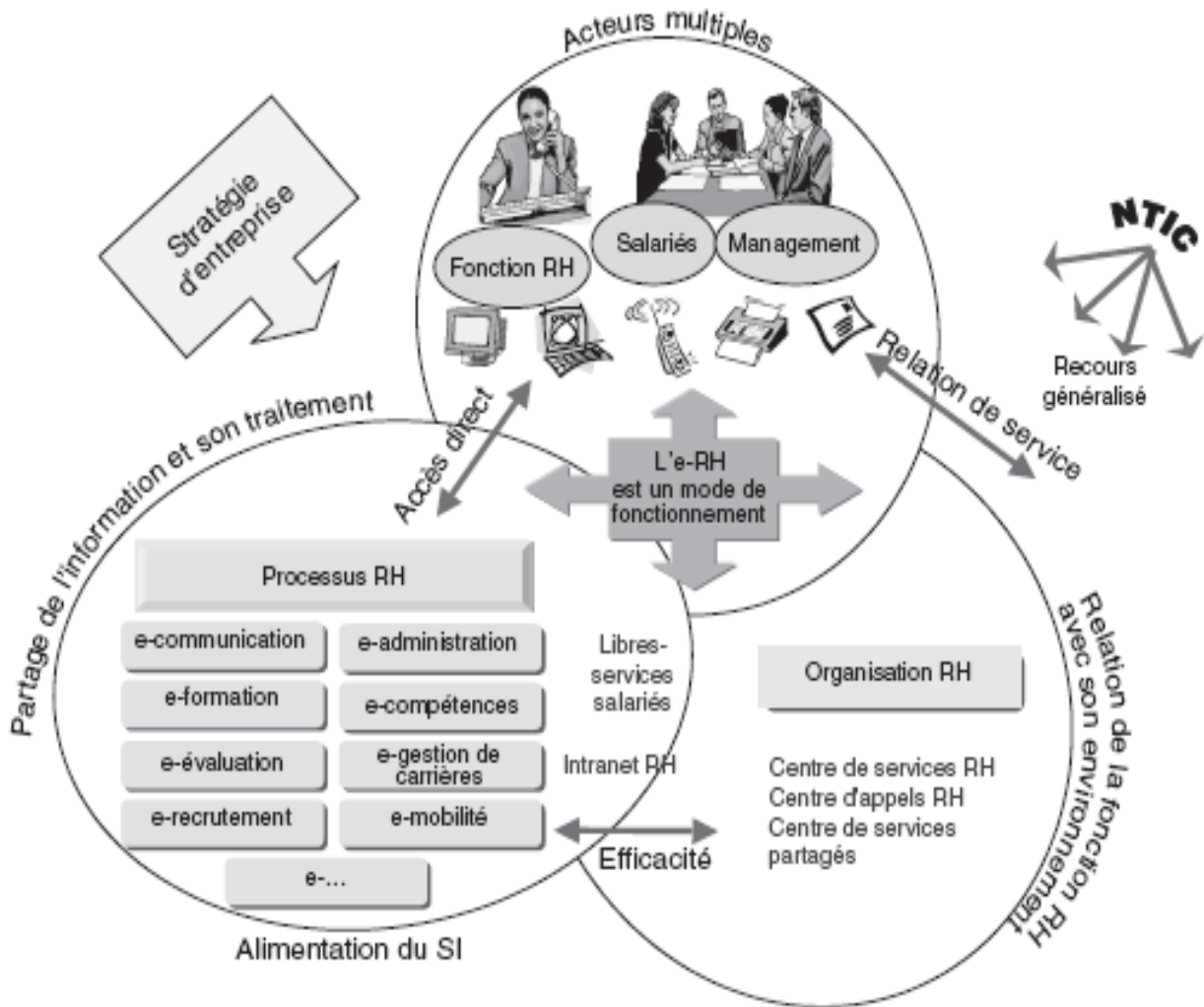
رابعاً: برامج إعداد المهارات.

يساعد استخدام الحاسوب أنظمة إعداد المهارات في عملية تحديد أهدافها وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيقها، والذي تكون نتيجته توزيع العاملين في الوظائف المناسبة لهم، كل حسب تخصصه ومهاراته المكتبية.

إلا أن استخدام الحاسوب لا يقتصر على المجالات السابقة الذكر فقط وإنما يمكن استخدامه في مجالات أخرى في إدارة الموارد البشرية مثل نظام التقاعد، تقييم أداء العاملين وتطوير وتدريب القوى العاملة...

ويعطي الشكل رقم (20) نظرة شاملة عن مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

الشكل رقم (20): مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.



source : M.ROMANE Equipes RH acteurs de , F.RID],M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST la stratégie l'e-RH : mode ou révolution, Editions d'organisation, Paris, 2003, p 70.

المطلب الثاني: التوظيف الإلكتروني (e-recrutement).

إن إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال على عملية التوظيف داخل المؤسسات أدى إلى القضاء على الحواجز البيروقراطية وخلق علاقة مباشرة ما بين المؤسسة أو المسير المكلف بعملية التوظيف والشخص المتقدم لشغل المنصب من خلال استخدام شبكة الإنترنت، حيث يمكن لهذا الأخير الدخول إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة والاتصال مباشرة بالمسير المسئول عن عملية التوظيف بطريقة سهلة وسريعة، وبالتالي فإن التوظيف الإلكتروني (e-recrutement) يعتبر من التطبيقات الأكثر انتشاراً

في المؤسسة حيث يمنح للمسؤولين المكلفين بعملية التوظيف أداة تساعدهم في التسيير الكلي لمختلف عمليات التوظيف التقليدية.¹

الفرع الأول: فوائد التوظيف الإلكتروني

وسنحاول توضيح مفهوم التوظيف الإلكتروني من خلال التعرف على بعض فوائده:²
أو لا: تدعيم العلاقة المباشرة ما بين المسير والمرشح.

إن وضع المؤسسة لإعلانات عن مناصبها الشاغرة عبر شبكة الإنترنت تعتبر من أول الاستعمالات لمواقعها الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت، ولقد 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 ووضعها مباشرة داخل موقع المؤسسة عبر شبكة 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 والإضافية عما تكون عليه من خلال استخدام طرق الإعلان التقليدية (كالجرائد مثلاً)، ومن جهة أخرى فإن المرشح يستطيع من خلال الاطلاع المباشر على إعلانات التوظيف عبر موقع المؤسسة الحصول على معلومات جديدة فيما يتعلق بطلبه، حيث تقوم المؤسسة بتحديث إعلاناتها كل ما تطلب الأمر ذلك، وكما يسمح التوظيف الإلكتروني من التقليل من عدد الوسطاء في عملية التوظيف وبالتالي ضمان تقدم سوى المرشحين الذين يرون بأن المنصب الشاغر يتناسب مع مهاراتهم وطموحاتهم.

ثانياً: القضاء على الحواجز الجغرافية.

يمكن للسيرة الذاتية الإلكترونية للمرشح الانتقال بسهولة وفي كل المواقع الجغرافية عبر محركات البحث داخل شبكة الإنترنت وبالتالي إمكانية الحصول عليها من طرف مسيري الموارد البشرية خلال عملية بحثهم عن مرشحين يناسبون المناصب الشاغرة الموجودة لديهم، على عكس الإعلانات التقليدية التي تنشر في الجرائد مثلاً والتي يطلع عليها سوى قرائها، كما يمكن التوظيف الإلكتروني من التغلب على عقبات التقاء العرض والطلب للأيدي العاملة الناجم عن الحواجز الجغرافية من خلال السماح للمرشحين عبر جميع أنحاء العالم من تقديم سيرتهم الذاتية والتقدم بطلب منصب شغل.

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

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

ثالثاً: ظهور سوق داخلية للتوظيف.

إن سهولة إقامة علاقة مباشرة ما بين المسيرين والمرشحين من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتوظيف 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 وإرسال سيرتهم الذاتية الإلكترونية مباشرة لمديرية الموارد البشرية.

رابعاً: أتمتة بعض أنشطة التقييم والاختيار.

تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من برامج تسيير الموارد البشرية تسمح لها بإجراء عمليات تقييمية أولية من خلال دراسة وتحليل ملفات المرشحين المقدمة عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت وإجراء خيارات أولية دون أن يتطلب الأمر استدعاء المرشحين للحضور بمقر المؤسسة، وبالتالي التقليل من عددهم في عملية التقييم والاختيار النهائية.

خامساً: إنشاء قاعدة بيانات للمرشحين.

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

الفرع الثاني: أدوات التوظيف الإلكتروني

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:¹

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

وتمثل هذه المواقع نقطة وصول المرشحين إلى شبكة الإنترنت في إطار بحثهم عن منصب عمل، ومن بين المواقع الكبرى للتوظيف عبر شبكة الإنترنت نجد (cadre online, job pilot, monster.cadre employ)، بالإضافة إلى مواقع متخصصة تعرض فرص عمل في مجالات محددة كموقع abjob الذي يتخصص في مجال المعلوماتية والطيران، وتقوم هذه

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

المواقع بإقامة علاقة شراكة مع مكاتب توظيف وذلك لعرض خدماتها على المؤسسات لمساعدتهم على تسيير عملية التوظيف، وقد تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مثل هذا النوع من المواقع وذلك لأسباب عديدة تتمثل في التكاليف، حجم المهارات الداخلية...، وخاصة 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 ودراسة طلبات المترشحين عبر الشبكة، وفي هذه الحالة بالإضافة إلى عملية التوظيف يمكن للمؤسسة من تعريف المترشحين الذين يرغبون في الحصول على منصب شغل بنشاطاتها، منتجاتها، خدماتها ونتائجها الاقتصادية، وبالتالي فإن مثل هذا الموقع الإلكتروني يعتبر كذلك كنقطة اتصال وتسويق لصورة المؤسسة اتجاه المترشحين والذين يمكن أن يكونوا كذلك زبائن لها في المستقبل، وفي هذه الحالة تكون العلاقة بين المترشح والمؤسسة مشخصة وتفاعلية، كما أن موقع التوظيف عبر شبكة الإنترنت يسمح للمترشح بأن يكون له ملف وحيد حتى ولو تقدم بطلب عمل في عدة وحدات من نفس الشركة وفي مناصب مختلفة.

لقد سمح التوظيف الإلكتروني لمديرية الموارد البشرية من التخفيض من الوقت الذي كان يقضيه موظفوها في فرز ومعالجة وتصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الإلكتروني والتي كانت تجيب عليها، فمن خلال التوظيف الإلكتروني تستطيع مديرية الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة وذات فعالية أكبر ونوعية أحسن عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة وترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام واختيار المرشحين، كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى مختصين في التوظيف خارج المؤسسة أو إلى حلول معلوماتية خارج المؤسسة (ASP Resources Humans Application Solution Provider) (Resources Humans)، وهي عبارة عن حلول جاهزة وقابلة للاستعمال مباشرة تُقترح للمؤسسات التي هي بحاجة للتوظيف، حيث تتولى هذه المؤسسات كامل عملية التوظيف عبر شبكة الإنترنت (البحث، الاختيار...) لاسيما عن طريق الاطلاع على المواقع التي تعرض مترشحين يبحثون عن العمل،

كما تعرض خدمات الاستشارة وتقديم النصائح، وضع الاختبارات، ترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمرشحين بالإضافة إلى تقديم المعلومات الإضافية اللازمة للمرشحين.¹

الفرع الثالث: الإضافات التي تقدمها شبكة الإنترنت في عملية التوظيف الإلكتروني

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

أولاً: بالنسبة للمترشح.

- انتهاء عهد المراسلة التقليدية والمكالمات الهاتفية المتعددة لمتابعة تقديم طلب توظيفه داخل المؤسسة وهذا راجع لاستخدام تكنولوجيا تدفق العمل (Workflow).
- الاستقلالية في عملية معرفة الوظائف الشاغرة ومجالات 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 وسيرات ذاتية كثيرة أو وجود شروط اختيار كثيرة وعدم وجود سيرات ذاتية كافية.
- الحرية في اقتراح مناصب الشغل، السيرات الذاتية التي تناسب منصب الشغل والتغيير في شروط الاختيار.
- توفر له أدوات التحليل والاختيار.
- إمكانية الحصول على عروض من طرف المترشحين دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة.

ثالثاً: بالنسبة لمديرية الموارد البشرية.

- انتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمرشحين.
- تقديم النصائح للمسير فيما يتعلق باحتياجاته وترجمتها في شكل مهارات وتزويده بوجهات نظر في المدى البعيد.

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

² Ibid, p 85.

— إدارة الأدوات والأنظمة التي تعتمد على التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التوظيف.

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

المطلب الثالث: التكوين الإلكتروني (e-formation) .

إن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في تسيير الموارد البشرية أدى إلى توفير فرص تكوينية وتدريبية جديدة تلخصت في عملية التكوين الإلكتروني (e-formation) أو (e-learning). ولقد تعددت تعريفات التكوين الإلكتروني، حيث تعرفه شركة Cisco Systems على أنه عملية التكوين باستخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات، فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى إشراكهم في العملية التكوينية.¹

ويعرف Elliot MASIE التكوين الإلكتروني على أنه عملية استخدام تكنولوجيات الشبكات لاختيار، نشر وإدارة العملية التكوينية.²

كما يعرف التكوين الإلكتروني كذلك على أنه مجموعة التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الإلكترونية (الأقراص المضغوطة، الإنترنت، الإنترنت...)، وهو يتيح فرصة التعلم الفردي عن طريق محاضرات أو دروس تكون متاحة للموظف من خلال جهازه المعلوماتي عبر شبكة الإنترنت أو الإنترنت، بالإضافة إلى إمكانية مشاركته في الأقسام الافتراضية، المحاضرات عن بعد، قاعات المحادثة... واستعماله لكل الوسائل المستخدمة في عملية التعليم عن بعد سواء أكانت تفاعلية أم لا: الأقراص المضغوطة (Cd-rom)، أشرطة الفيديو والتعليم المعتمد على جهاز الكمبيوتر (L'enseignement assisté par ordinateur)، ففي مجتمع العولمة وفي ظل المنافسة الشديدة أصبح من الضروري للمؤسسات من تكوين وتدريب موظفيها بسرعة وبتكاليف أقل نظرا للتقدم السريع لمعلوماتهم ومهاراتهم وضرورة تجديدها باعتبارها ميزة تنافسية للعديد من المؤسسات، وبالتالي فقد سمحت

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

² Ibid, p 7.

التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال من تجديد وتحديث طرق التدريب داخل المؤسسات، وأصبح التكوين والتدريب عملية مستمرة بالنسبة للموظف.¹

يضم التكوين الإلكتروني الطرق الجديدة للتعليم التي تجمع من جهة ما بين هدف الحصول على المعارف وتنمية المهارات المشترك لكل أنظمة التعليم، ومن جهة أخرى الخدمات والفرص المتاحة من طرف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، وتأتي هذه الطرق سواء مكان طرق التدريب التقليدية أو بغرض تدعيمها فهي تسمح بتكوين مستمر ومشخص حسب حاجات الموظفين بغض النظر عن الحواجز الجغرافية²، ويمكن للتكوين الإلكتروني من أن ينظم بطريقة متزامنة (Sychrone) من خلال وجود علاقة مباشرة ما بين المكون والمتكون أو أعضاء القاعة الافتراضية عن طريق استخدام تكنولوجيا المحادثة عبر الشبكة داخل قاعة محاضرات تكون مزودة بأجهزة كمبيوتر مرتبطة بعضها ببعض، أو باستخدام تكنولوجيا القاعات الافتراضية (Classe Virtuelle Sychrone)، المحاضرات عن بعد، أو عن طريق تبادل رسائل إلكترونية وملفات 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 والصورة يعتبر أكثر تفاعلية ويسمح بالقيام بأبحاث واسعة من خلال استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى إجراء تطبيقات متعددة تعتمد على التقييم الذاتي والتبادل السريع للمعلومات كالعامل الجماعي مثلا.³

الفرع الأول: فوائد التكوين الإلكتروني

يمكن تلخيص فوائد التكوين الإلكتروني بالآتي:⁴

- تدعيم عملية تبادل المعارف، التطبيقات والتجارب ما بين الموظفين.
- إمكانية تعرف كل المشاركين في عملية التكوين الإلكتروني على الأسئلة المطروحة سابقا من طرف زملائهم والإجابات المناسبة لها.

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

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

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

⁴ Ibid, p 10.

- السماح لكل الموظفين من الوصول إلى المعارف المخزنة في أرشيف المكتبة الإلكترونية للمؤسسة والإطلاع عليها من خلال موقع المؤسسة عبر الشبكة.
- يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد وبطريقة فردية، يمكن تغييرها وتشخيصها حسب حاجات الموظفين.
- تنظيم تغذية عكسية فورية وبناءة باستخدام وسائل تقييم ذاتية.
- يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للشركة عن طريق الشبكات المعلوماتية وزيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، وكما يسمح لهم بالتعرف أكثر بعضهم ببعض.

الفرع الثاني: مزايا التكوين الإلكتروني

بالتالي فإن للتكوين الإلكتروني مزايا عديدة نذكر منها:¹

أو لا: بالنسبة للمؤسسة.

1. التخفيض من تكاليف العملية التكوينية:

- والذي يعتبر من أهم إيجابيات عملية التكوين الإلكتروني مقارنة بالعملية التقليدية من خلال:
- التخفيض من بعض التكاليف المرتبطة بالعملية التكوينية مثل تكاليف نقل المتكولين وإيوائهم.
 - الاستغلال الفعال للتطبيقات عن طريق استخداماتها المشتركة ما بين عدد كبير من المتدربين.
 - التسيير الأمثل للزمن من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالوقت الذي يقضيه الموظف في العملية التكوينية.

وبالتالي فإن التكوين الإلكتروني يخفض 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

¹ Séverine Gottrand et Vanessa QUEANT, Op.cit, p 15-17.

من محتوى العملية التكوينية والرسالة المراد إيصالها أو الهدف منها، وأن يكون هذا الأخير متماثل عبر جميع أنحاء العال

3. تحسين صورة المؤسسة:

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

ثانياً: بالنسبة للمتكون

1. الزيادة من فعالية العملية التكوينية

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

- تكون العملية التكوينية متاحة لكل الموظفين، حيث تسمح لهم بالتكون خلال ساعات العمل، في المنزل أو في أي مكان يكون مزوداً 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 ووتيرة تعلم كل واحد منهم.
- يساعد المتدربين على التوسع في دراساتهم من خلال الحصول على معلومات إضافية ومكملة باستخدام مواقع تعالج نفس محتويات العملية التكوينية عبر شبكة الإنترنت.
- يسمح بتبادل المعلومات والآراء مع المتكونين الآخرين مباشرة عبر قاعات المحادثة.
- يسمح بالتوفيق ما بين العملية التكوينية والنشاط المهني في نفس الوقت.

ثالثاً: 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.

الفرع الثالث: عيوب التكوين الإلكتروني

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

أو لا: مشكلات البنية الفنية الأساسية للتدريب باستخدام الشبكات

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

ثانيا: الحاجة إلى فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعلم

يمثل التدريب الإلكتروني بالنسبة للموظفين طريقة جديدة لم يألفوها من قبل، وبالتالي عليهم إتقان استخدام العديد من الأدوات والمهارات الجديدة مثل استخدام المتصفح، التفاعل مع باقي المشاركين في البرنامج باستخدام أدوات لم يعهدها من قبل ...

ثالثا: الحاجة إلى فريق متعدد المهارات

فبرامج التدريب باستخدام الشبكات تتطلب توافر فريق عمل تختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التدريب التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق المسئول عن التدريب باستخدام الشبكات بدقة شديدة وعناية 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 وعدم ضمان استمرارية تواجد هذا الموقع طوال الوقت مفتوحا أمام المتدربين مما يؤدي إلى وجود ثغرة قد تقضي على المشروع التدريبي بأكمله، ويضيع على المتدربين فرص الاستفادة من الجهود التي يبذلها فريق العمل في هذه البرامج المتطورة.

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

خلاصة الفصل الثالث:

لعقود خلت كانت مشكلة الباحثين والساعين إلى العلم والمعرفة تتلخص في صعوبة التوصل إلى المعلومة المطلوبة، ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة، وسرعة انتشارها وتوفرها لدى العامة، تغير الحال وأصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة وسط كم هائل، وخاصة في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

وخلال العقد الأخير، وبالتزامن مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة، ووصولها إلى كل فرد، مؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة، ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة،..... الخ، وفي ظل اقتصاد المعرفة ظهر ما يعرف بالمؤسسة الافتراضية، وداخل هذه الأخيرة ظهر إلى الوجود العمل الافتراضي، وكذا استخدام نظام معلومات حديث يسعى إلى تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة أتجاه مواردها البشرية، وهذا ما سمح لوظيفة إدارة الموارد البشرية من أن تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال اللجوء إلى التسيير الإلكتروني وتطبيقاته المختلفة، حيث تم إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كل من: التسيير، التوظيف، والتكوين، فأصبح اليوم ما يعرف بـ:

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

الفصل الرابع:

التعريف بالمؤسسة - الرياض

سطينة - مطاحن الحزمة

بالمسيلة.

تمهيد:

قبل التطرق للجانب التطبيقي من الموضوع سنتطرق لواقع قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر من خلال التطور المرحلي له وأهم ملاحظه، ولغرض التطبيق العملي لمعرفة مدى تأثير تكنولوجيات الاعلام والاتصال على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، قمنا باختيار أحد المؤسسات البارزة على الساحة، حيث تعتبر مؤسسة مطاحن الحنونة التي تنشط على مستوى المنطقة، فأخذ نبذة عن المؤسسة الأم وبعض ما يتعلق بها.

ثم تناول نشأة الشركة التابعة وإبراز مهام مصالحتها وهيكلها التنظيمي كتعريف عن المؤسسة محل الدراسة، وما يتعلق بقنوات تصريف منتجاتها وكذلك خصائص ومميزات منتجاتها.

حيث تم تجزئة هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: واقع الصناعة الغذائية في الجزائر.
- المبحث الثاني: تعريف بمجموعة الرياض سطيف.
- المبحث الثالث: تعريف بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة.

المبحث الأول: واقع الصناعة الغذائية في الجزائر

وجدت الجزائر نفسها بعد الاستعمار أمام وضع متدهور من كل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتابع في أغلبيته للاقتصاد الفرنسي كما انه وبعد استقلال الجزائر حدثت أمور غير منتظرة من بينها هجرة الآلاف من سكان القرى والأرياف نحو المدن، حيث سارع المسؤولين آنذاك بالقيام بعدة إجراءات وسياسات غير مدروسة ومستعجلة للتدارك، فإلى أي مستوى وصلت الصناعة الغذائية الجزائرية بعد كل هذه الفترة من الزمن.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مراحل تطور الصناعات الغذائية في الجزائر

بعد الاستقلال أي في المرحلة (1962-1979) عرف الاقتصاد الجزائري حالة مزرية، سارعت السلطات بوضع سياسات إرادية للصناعة الوطنية، ورغم أن هذه المحاولات كانت بسيطة وارتجالية إلا أنها شكلت بداية للصناعة¹، وخلال هذه المرحلة التي شهدت بناء قاعدة للصناعات الغذائية، مبنية على أساس بعض المشاريع المبرجة في مخطط قسنطينة، وكان الهدف من ذلك هو إنشاء وحدات إنتاج من الصناعات الغذائية التابعة للشركات الأم في فرنسا، وهذا بسبب قربها من المواد الخام الزراعية، إلى جانب التنظيمات التي عرفها هذا الفرع على غرار باقي الفروع الصناعية الأخرى، وتم إنشاء شركات لإنتاج وتوزيع السلع الغذائية عبر التراب الوطني.

بالإضافة إلى ذلك أن أهداف التنمية بعد الاستقلال كانت ترمي مباشرة إلى تحسين مستوى المعيشة وحل مشكلة البطالة عن طريق التصنيع، ولهذا كانت سياسة التصنيع في هذه المرحلة متمثلة في إتباع إستراتيجية عمالية كثيفة ما جعل الاهتمام منصبا على الصناعات الخفيفة وخاصة فرع الصناعات الغذائية وما يكتسبه من أهمية اجتماعية واقتصادية، الأمر الذي جعل الصناعة تحظى باهتمام من طرف الدولة خلال هذه المرحلة بالرغم من أنها لم تستغل من طاقتها الإنتاجية سوى 50%، نتيجة لعوامل مختلفة يمكن ذكر أهمها:

¹ الهاشمي جعوب، تاريخ الصناعة الجزائرية، رسالة وزير الصناعة، منشورات وزارة الصناعة، الجزائر، أكتوبر 2002، ص 3.

-نقص رأس المال.

-قلة اليد العاملة الفنية المدربة.

-نقص المواد الأولية الممونة لهذه الصناعة وبالخصوص منها الزراعية.

وبعد أحداث سنة 1965 وتغير الجهاز التنفيذي على رأس الدولة، تبنت الجزائر النموذج الاشتراكي وأرست قواعد القطاع الصناعي على أسس نظرية "الصناعات المصنعة" ومما لاشك فيه أن جهود الدولة كانت جبارة حيث قامت بضخ 50 مليار دينار جزائري ما بين سنة (1967-1977) للقطاع الصناعي والذي يضم من ابرز فروع الصناعات الغذائية ، إلا أن التوجه الجديد للدولة الجزائرية كان نحو ترسيخ استراتيجية صناعية تعتمد على الصناعات الثقيلة كهدف من الأهداف الأساسية لمسيرة التنمية الاقتصادية وعرف قطاع الصناعات الثقيلة وبالخصوص الصناعات البترولية الاستحواذ على مبالغ استثمارية عالية، وهذا من أجل الحصول على موارد مالية لتمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونتج عن هذا التوزيع للاستثمارات اختلالات ليس على مستوى القطاعات فحسب بل حتى بين فروع القطاع نفسه، كما حدث في القطاع الصناعي وأهمل فرع الصناعة الغذائية الذي حصل على اعتمادات استثمارية لا تتجاوز في معظمها نسبة 5% من إجمالي الاستثمارات الصناعية، وكان لهذا الإهمال انعكاس سلبي في تغطية الطلب الكلي للسلع الغذائية الضرورية، وكان الإنتاج المحلي في كثير من السلع الضرورية من الدرجة الأولى لا يتعد 40% نسبة تغطية للطلب الكلي.

ونجد بالمقابل تأثير النمو السريع للدخل النقدي للعائلات المتولد عن تدفق استثمارات الدولة المتزايدة حيث بلغ المعدل السنوي لنمو هذا الدخل النقدي خلال المخطط الثلاثي 8.1 %، وخلال الربعي الأول 10.6 % ، وخلال الربعي الثاني 17.6 % ويعبر هذا النمو السريع في دخول

العائلات النقدية عن ارتفاع سريع في قدرتها الشرائية وبالتالي على طلبها للسلع الاستهلاكية وبالخصوص السلع الغذائية¹.

كما تميزت هذه المرحلة بإهمال القطاع الفلاحي الذي لم ينل حجم الاستثمارات الكافية له، وكان لهذا انعكاس سلبي على إمداد فرع الصناعات الغذائية بالمواد الأولية وتسبب في بعض الحالات إلى غلق مؤسسات إنتاجية وتحويلها إلى مستودعات.

أما المرحلة الثانية (1980-1989) والتي عرفت مخططات تنمية تهدف إلى إصلاح بعض الاختلالات الناتجة عن الإستراتيجية المعتمدة في المخططات التنموية السابقة، وبالخصوص في جانب إهمال الصناعات الخفيفة والقطاع الفلاحي، واعتمدت الدولة سياسة استثمارية جديدة تمكن من ترقية قطاع الهياكل الأساسية، وتشجيع التنمية في القطاعين الزراعي والري، أما بالنسبة للصناعة فقد أعطت الأولوية للصناعات الصغيرة والمتوسطة التي لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة، ولا تستلزم تكنولوجيات عالية للتطور، واستحوذت الصناعات الغذائية خلال المخطط الخماسي الأول على أكبر مبلغ من الاستثمارات، مقارنة بالفروع الصناعية الأخرى، وهذا قصد مواجهة الطلب المتنامي للسلع الغذائية.

إلا أن هذه المرحلة من التخطيط اصطدمت في النصف الثاني بصعوبات مالية ناتجة على الأخص من انهيار أسعار المحروقات، مما تسبب في تعطيل الكثير من المشاريع المبرمجة وتم إلغاء البعض منها وخاصة فرع الصناعات الغذائية، كما عرفت هذه المرحلة اختفاء بعض المزروعات الصناعية وخاصة الشمندر السكري، وعباد الشمس، وتدهور في بعض منها كما هو الحال بالنسبة لزراعة الطماطم والزيتون².

كما أن مرحلة 1990-1995 التي عرفت مخططات تنمية سنوية فإن هناك تحسنا على مستوى إنتاج الحبوب وكذلك فتح مجال للقطاع الخاص لإنشاء مطاحن تساهم في عملية توفير مادة

¹ فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،

2007، صص 63-75

² فوزي عبد الرزاق، نفس المرجع، صص: 76-89.

الفصل الرابع — الصناعة الغذائية، مطاحن الحنونة ضمن مجموعة الرياض سطياف

السميد، التي كانت تعرف ندرة خلال السنوات السابقة، إلى جانب تحسن في مجال إنتاج الطماطم وكذلك الحليب، ورغم التحسن الملحوظ الذي أشرنا إليه، إلا أن الدولة لم تتمكن من تغطية لطلب المتنامي لهذه السلع واستمرت في الاستيراد الذي يكلف سنويا خزينه الدولة أكثر من ملياري دولار.

أما في الفترة الحالية فإن إنتاج الصناعة الغذائية في تطور ملحوظ نتيجة الإصلاحات المنتهجة من طرف الدول ونتيجة للحرص على تحسين والمستوى المعيشي للمواطن، انطلاقا من الحاجة الأساسية الأولى لديه للغذاء، حيث كما وبالرجوع إلى إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء، نجد أن إنتاج الصناعات الغذائية في تحسن مستمر.

من خلال ما ذكرنا لازل لم يتحقق في كثير من الوحدات الإنتاجية الاعتماد على المنتج الوطني، بل دائما تلجأ الدولة إلى الاستيراد من الخارج وبالأخص الحبوب المتمثلة في القمح الصلب واللين، وهي ذات الاستهلاك الواسع في المجتمع الجزائري إلى جانب مادة الحليب سواء الطازج أو الجاف الذي كان يعرف عجزا مستمرا، وأصبحت المؤسسات العمومية عبئا على كاهل الدولة ولم يعد أمام الجزائر من خيار سوى الرضوخ لشروط صندوق النقد الدولي وإبرام اتفاقية إعادة هيكلة الاقتصاد وإعادة جدولة الديون، حول السياسات المتخذة بعد هذه الفترة.

المطلب الثاني: المطاحن ضمن قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

تضم الصناعات الغذائية مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية، وقد شهدت تذبذبا من سنة إلى أخرى من حيث نمو الإنتاج، وهذا من خلال الصعوبات التي يواجهها وبالأخص القطاع العام، وعدم قدرته على التكيف مع المحيط الجديد، أين فسح المجال في مختلف الفروع إلى القطاع الخاص عن طريق المؤسسات المتوسطة ليزر أكثر ويتبوأ مكانة خاصة في الاقتصاد الوطني.

يضم فرع المطاحن السلع الناتجة عن عملية طحن الحبوب من طرف مطاحن متخصصة

وينتج عن هذه العملية مواد نصف مصنعة لتستعمل كمدخلات، (Semoulerie)

(Minoterie) لعمليات إنتاج مواد موجهة للاستهلاك النهائي وذلك بتحويل القمح الصلب واللين

من أجل الحصول على سلعة السميد والفرينة، واستمرت سيطرة القطاع العام على فرع المطاحن حتى سنة 1993، عن طريق خمسة مؤسسات جهوية وهي كالتالي:

- الرياض سطيف ؛
- الرياض الجزائر ؛
- الرياض قسنطينة ؛
- الرياض تيارت ؛
- الرياض سيدي بلعباس.

بعد سنة 1993 بدأ القطاع الخاص يستثمر في هذا الفرع وبين سنتي 1993 و 1997 تم إنجاز العديد من المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، حيث أصبح عدد المؤسسات المتخصصة في عملية التحويل الأولي للحبوب 74 وحدة تابعة للقطاع العام والخاص، كانت قدرة الإنتاج لهذه الوحدات تقدر بحوالي 2.750.000 طن سنويا من مادة السميد و 1.500.000 طن سنويا من مادة الفرينة¹.

عرف هذا الأخير تطورا من حيث سعة الإنتاج في القطاع الخاص نظرا لعدد الوحدات المتزايد " مما أدى إلى زيادة كبيرة من حيث كمية التحويل، - التي تم إنشاؤها خلال الفترة 1997-2004 مقارنة بالقطاع العام المحتكر من طرف مؤسسة الرياض، ويمكن الوقوف على هذا التطور من خلال معرفة عدد الوحدات الخاصة بالمطاحن عبر التراب الوطني، أما بالنسبة للقطاع العام فهناك 80 مطحنة، بينما القطاع الخاص عددها بلغ 350 مطحنة موزعة عبر التراب الوطني وللإشارة فإن هذه المطاحن لم تكن موجودة قبل سنة 1995 حيث وصلت سعت إنتاجها سنة 2004 إلى 2,7 مليون قنطارا من السميد و 4,8 مليون قنطارا من الفرينة مقابل 1,3 مليون قنطارا من السميد

¹ Réseau Maghrébin D'études Economique, Les Industries Agro-alimentaires Dans Les Pays Du Maghreb, Collection études sectorielles Algérie, 1998, p115

و 1,2 مليون من الفرينة للقطاع العام، مع العلم أن الجزائر تستهلك بين 100 و 128 كلغ للمواطن /سنة من الدقيق¹.

إن تدهور الإنتاج في القطاع العمومي للسميد والدقيق المحتكر من طرف مؤسسة الرياض التي تعرف هي الأخرى، مشاكل ومعوقات حيث تواجه منافسة قوية من قبل مؤسسات القطاع الخاص، سواء من حيث عددها أو طاقتها الإنتاجية، أما فيما يتعلق بمعالجة القمح الصلب فقد ارتفعت إلى غاية سنة 2003 مقارنة بسنة 1999 بما يفوق الضعف ونفس الشيء يمكن قوله على القمح اللين، حيث زادت قدرات هذا القطاع بما يفوق أربع مرات القدرات الجاهزة في عام 1998، حيث انتقل من 5100 قنطارا معالجا من القمح الصلب سنة 1998 إلى 29100 سنة 2003².

المطلب الثالث: أهمية الصناعات الغذائية في الاقتصاد الوطني

تعد الصناعات الغذائية من بين القطاعات الإستراتيجية الحساسة والأكثر حيوية وديناميكية في الاقتصاد الوطني، فهي تشارك في تكوين الثروة للدولة وكذلك في توفير الغذاء الذي أصبح يتميز بفاخرة باهظة الثمن، ومن أبرز ما يتأثر به الاقتصاد الوطني.

يعود الاهتمام الحكومي المتنامي اتجاه هذا القطاع الحيوي لعدة أسباب أهمها³:

- لأن هذا القطاع يمثل الأمن الغذائي للوطن، هذا إن أردنا تفادي المصطلحات الوهمية التي لا يمكن حاليا لدولة مثل الجزائر بلوغها في هذه الظروف المحلية والدولية كالاكتفاء الذاتي.
- أما بالنسبة لأهمية الصناعات الغذائية في قطاع الصناعة فقط فهي تمثل تقريبا % 31.5 أي تقريبا 145 مليار دينار (من القيمة المضافة للصناعة).
- لأن مشاركة قطاع الصناعات الغذائية في القيمة المضافة للاقتصاد الوطني مهمة جدا، بمقدار ما يعادل 627 مليار دينار أي ما يمثل % 38.5 من القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات.

¹ فوزي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 197

² وزارة الصناعة، حسب معلومات من الوزارة.

³ الماحي ثريا، استراتيجية المنافسة والإبداع في مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر بين الواقع والمأمول، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة، والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، نوفمبر 2010، ص 3.

الفصل الرابع — الصناعة الغذائية، مطاحن الحنطة ضمن مجموعة الرياض سطيف

-ارتفاع الفاتورة الغذائية التي تستمر في التزايد في قيمتها خاصة، يحتم على الدولة وضع إستراتيجية تنافسية للرفع في أداء المؤسسات الغذائية المحلية كما ونوعا من أجل الخفض من عبء الواردات وتحقيق التوازن في ميزان المدفوعات، كما أن فرع الصناعات الغذائية يمثل % 28 من الواردات الصناعية الكلية، وتتكون هذه الواردات الغذائية غالبا من المنتجات ذات الاستهلاك الواسع مثل القمح، السكر والزيت.

من أبرز ما يتأثر به الاقتصاد الوطني في فرع الصناعات الغذائية ما يلي:

أولا- الصناعات الغذائية والتشغيل

إن ما ميز الفترة 2000-2004 هو الاستقرار السياسي والأمني الذي بدأت تعرفه البلاد، إلى جانب الاستفادة من ظرف مالي مناسب من خلال ارتفاع وتطور أسعار السوق البترولية الدولية، أدت إلى انخفاض نسبة خدمة المديونية إلى % 19,8 في سنة 2000 ، مقابل % 47,5 في سنة 1998 كل هذه الظروف أدت بالسلطات العمومية إلى استرجاع التوازنات الاقتصادية الكبرى والتركيز على تكثيف مسار الإصلاح ليشمل جميع الجوانب الاقتصادية وتحرير الاقتصاد الوطني من أجل تمكين المؤسسة الجزائرية بأن تصبح المصدر الرئيسي للثروة.

من خلال هذا البرنامج اعتبرت الحكومة خلال هذه الفترة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فاعلتين أساسيتين للشغل في الجزائر، بحيث أن تعداد المؤسسات المتوسطة والصغيرة النشيطة وذات إمكانيات هائلة للنمو، تمثل الوسيلة الأنجح للإنشاء السريع لمناصب شغل دائمة وتشكل كذلك وسيلة تجديد التشغيل الذي يمثل أحد الانشغالات الرئيسية للسلطات العامة، ويمكن أن نقف من خلال الجدول التالي على أهم تطورات عالم الشغل في الجزائر من خلال أهم القطاعات الاقتصادية كما هو موضح في الجدول رقم(10) الذي يبرز تطور معدل التشغيل حسب الفروع الاقتصادية للفترة 2010-2012.

جدول رقم (10) : تطور متوسط معدل التشغيل حسب الفروع الاقتصادية للفترة 2010-2012

التغير	النسبة المئوية			التشغيل			
	2012	2011	2010	2012	2011	2010	
%							
1,3	6,7	6,4	6,5	6687	6599	6576	الطاقة والمناجم
2,2	34,7	33,2	33,3	34825	34062	33821	البناء والأشغال العمومية
-2,6	13,1	13,1	13,4	13135	13480	13667	مواد البناء
-2,4	7,4	7,5	9,4	7461	7648	9611	الكيميائية ولصيدلانية
1,9	19,8	19,0	18,8	19854	19486	19169	الصناعة الغذائية
-31,5	7,4	10,6	10,9	7421	10832	11075	النسيج والملابس
7,2	1,6	1,4	1,3	1590	1483	1367	الجلود والأحذية
5,3	9,5	8,8	6,3	9506	9025	6431	الخشب والورق وغيرها
	100	100	100	100479	102615	101708	المجموع

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء 2014

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فرع الصناعات الغذائية يحتل المرتبة الثانية بعد قطاع البناء والأشغال العمومية، وحافظ على توازنه بين القطاعات من حيث متوسط معدل التشغيل، وهذا يرجع حسب اعتقادنا إلى الاتجاهات للاستثمار في هذا القطاع خلال هذه الفترة من خلال إنشاء المؤسسات المتوسطة بمختلف الفروع داخل قطاع الصناعات الغذائية، نظرا للطلب المتزايد على المواد والسلع الغذائية التي كانت تتميز بالندرة خلال مراحل التنمية التي عرفتها البلاد، إلى جانب تشجيع الدولة للاستثمار في هذا الفرع من القطاع الصناعي، نظرا لما يميز واردات المنتوجات الغذائية من ارتفاع والتي تشهد منحنى تصاعديا من 2,6 مليار دولارا خلال سنة 2000 إلى أكثر من 3 مليار دولارا في سنة 2004 .

يرتكز فرع الصناعات الغذائية من حيث عدد العمال في أربعة أنشطة أساسية مرتبة حسب مساهمة كل نشاط من حيث استحواده على عدد العمال وهي (الحليب ومشتقاته - المطاحن - المياه المعدنية والمشروبات الغازية - حفظ الخضر والفواكه)، حيث مثلت نسبة مساهمة قدرت سنة 2001 و 2002 بمتوسط نمو قدره % 68 من التشغيل داخل الفرع، كما نشير إلى أن القطاع

الخاص ساهم بفعالية كبيرة في إحداث مناصب الشغل لهذا القطاع، حيث قدرت خلال الفترة بنسبة 75% وهي تعتبر مناصب جديدة أنشئت رغم أن القطاع الخاص يفضل ممارسة النشاطات التجارية عوض النشاطات الإنتاجية، بينما القطاع العمومي الذي يواجه منافسة حادة فإن نسبة 25% التي ساهمت في عملية التشغيل تعود إلى توظيف بعض المناصب الناتجة عن عملية التقاعد.

ثانيا-الصناعات الغذائية والقيمة المضافة:

لقد شهدت الصناعات الغذائية في الجزائر تطورا ملحوظا، سواء من حيث الإنتاج الخام أو من خلال مساهمته في القيمة المضافة في الاقتصاد الوطني، وهذا يعود لارتباطه بالاختيارات السياسية والاقتصادية التي تبنتها السلطات العمومية وإستراتيجية تطوير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، والتي تحقق تحويلات الموارد المحلية وخاصة المستوردة من أجل الاستهلاك النهائي، وهذا ما يبين حساسية هذا الفرع اتجاه تغير عرض وأسعار المواد الأولية، إن النتائج المسجلة خلال هذه المرحلة، لا يمكن من خلالها إهمال الدور الفعال الذي لعبه القطاع الخاص على غرار القطاع العام الذي بقي يراوح مكانه حيث نسجل على أثر الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الدولة، وبالأخص في خلق وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة، على سبيل المثال لا الحصر، نسجل 35 2 وحدة من المطاحن الخاصة على مستوى التراب الوطني، أين كان نشاط القطاع الخاص قبل سنة 1995 منعزلا، ويقتصر على المطاحن العامة والمتمثلة في مؤسسة الرياض والتي لم تستطع تغطية كل الاحتياجات الوطنية، وكانت مساهمة الصناعات الغذائية على مستوى القطاع الصناعي حوالي 11%¹.

كل هذه المعطيات كان أثرها على الإنتاج الخام والقيمة المضافة للصناعات الغذائية والتي يمكن أن نوضحها أكثر من خلال الجدول رقم (11).

¹ centre nationale d'étude et d' analyses pour la population et le développement : cité :ceneap @ wissal.dz .

الجدول رقم (11) : جدول يمثل تطور القيمة المضافة للفترة 2002-2012

السنوات	القطاع العام	القطاع الخاص	المجموع
2002	32251,9	80542,8	112794,7
2003	28361,5	90024,3	118385,8
2004	26364,0	100512,4	126876,4
2005	24699,4	112853,5	137552,9
2006	24723,8	119299,9	144023,7
2007	24144,4	127987,8	152132,2
2008	24240,1	139920,0	164160,1
2009	25995,7	161550,8	187546,5
2010	27586,1	169955,5	197541,6
2011	32058,8	199787,7	231846,5
2012	33930,8	232206,7	266137,5

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء، 2014.

من خلال الجدول نلاحظ أن المساهمة الفعالة للقطاع الخاص لهذا الفرع في القيمة المضافة، إلى جانب تقهقر القطاع العام، وأن الزيادة المسجلة من خلال المجموع العام للقطاعين، كان سببها القطاع الخاص، حيث نسجل ارتفاعا في القيمة من سنة 2006 إلى 2007 في القطاع الخاص في حين تقهقر للقطاع العام في نفس الفترة، ويعود التدهور في الإنتاج بالنسبة للقطاع العام إلى الصعوبات التي تواجهه والتي تتمثل فيما يلي:

- إن أدوات الإنتاج القديمة تحتاج إلى إعادة تجديد من خلال استثمار منطقي للآلات الحديثة.
- مقارنة مع القطاع الخاص والذي يعتبر حديث النشأة في أغلب مؤسساته، هذا ما ترك أدوات الإنتاج نسبيا حديثة، لكن مع هذا الاستخدام تكنولوجيا عالية، كما أن الصيانة لا تستخدم بمعايير حديثة.

ثالثا- مساهمة الصناعات الغذائية في الاقتصاد الجزائري:

تشير التقارير الصادرة عن السلطات الرسمية الجزائرية أن قطاع الصناعات الغذائية يساهم بشكل فعال في الاقتصاد الوطني، فقد كشف وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار أن مخطط العمل الاستراتيجي لتطوير الصناعات الغذائية في أفق 2014 هو محل دراسة ومناقشة، مشيرا إلى أن الصناعات الغذائية تشغل أكثر من 140 ألف عاملا، أي بنسبة 40 بالمائة من اليد العاملة في قطاع الصناعة على مستوى 17100 مؤسسة¹.

إن هذا الأمر يبين أن هذا القطاع يساهم بشكل فعال في امتصاص أعداد كبيرة من البطالين في الجزائر، لكن على مستوى التجارة الخارجية لهذا لقطاع يلاحظ تبعية الجزائر للسوق الدولية، حيث يبين ذات المصدر أن فاتورة الواردات من المنتجات الغذائية فقد بلغت 5.8 مليار دولار سنة 2009 في حين أن الصادرات قدرت بـ: 114 مليون دولار 41 ، فهذا الفارق الشاسع بين الواردات والصادرات يبين عجز الجزائر في تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية، ويتبين هذا النقص من خلال المستوى المعيشي لأفراد هذا البلد حيث يشير تقرير منظمة الأغذية والزراعة FAO لسنة 2010 أن نسبة ناقصي التغذية إلى مجموع السكان بين سنة 2000 و 2010 كانت تمثل 5 %².

المبحث الثالث: تعريف بمجموعة الرياض سطيف

طبقا للمرسوم التنفيذي 376 / 82 المؤرخ في 1982/11/27 المتضمن هيكلية الشركات الوطنية تمت إعادة هيكلية الشركات الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي، وانبثقت عنها خمس شركات كبرى عبر كامل التراب الوطني وهي الرياض الجزائر ، الرياض بلعباس، الرياض تيارت، الرياض قسنطينة والرياض سطيف، وتعتبر هذه الأخيرة شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ: 4.054.530.000 دج ، وتحولت إلى شركة ذات أسهم يوم 02 أفريل سنة 1990 وتم

¹ بن تقات عبد الحق، دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي - مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 09-2012، ص 11.

² تقرير منظمة الأغذية والزراعة، حالة انعدام الأمن الغذائي في العالم، روما 2010 ، ص 51 .

تفريعتها إلى شركات تابعة في أكتوبر 1997 ، ويكمن النشاط الصناعي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (سميد، دقيق، عجائن غذائية، كسكسي).

المطلب الأول :أهم المحطات التاريخية التي مرت بها مجموعة الرياض سطيف

ظهرت الرياض سطيف كشركة اقتصادية عمومية، حيث مرت بمرحلة الاشتراكية والتخطيط المركزي في السبعينيات، والهيكلية العضوية في بداية الثمانينات، ثم الاستقلالية سنة 1988 لينتهي الأمر بها في 01 أكتوبر 1997 بتكوين مجموعة.

عند صدور قانون استقلال المؤسسات 1988 عرفت شركات الرياض، ومن بينها شركة الرياض سطيف عمليات التطهير المالي كما تم في هذه المرحلة دمج الوحدات الإنتاجية مع وحدات التوزيع وخلق ما يسمى بالوحدة الإنتاجية التجارية، والتخلي عن الوظائف الثانوية والانشغال بالوظائف الأساسية، بسبب هذه الإصلاحات تحولت شركة الرياض سطيف إلى شركة مساهمة تخضع إلى أحكام القانون التجاري ابتداء من 02 أبريل 1990 برأس مال قدر بـ: 100.000.000 دج أي 1000 سهم بـ: 100.000 دج للسهم، حيث يمتلك صندوق المساهمة للصناعات الغذائية 350 سهم، صندوق المساهمات الصناعية المتنوعة 250 سهم، صندوق المساهمات للمناجم والمحروقات والمياه 200 سهم وصندوق المساهمات للخدمات 200 سهم، ومن أهم الأحداث التي مرت على الرياض سطيف ما يلي:

- في سنة 1992 تم رفع رأس المال الاجتماعي لشركة الرياض سطيف من 10.000.000 دج إلى 550.000.000 دج.

- في 3 مارس 1993 رفع رأس المال الاجتماعي لشركة من 550.000.000 دج إلى 850.000.000 دج عن طريق إصدار أسهم نقدية وإدماج الاحتياطات.

- في 4 ماي 1994 حول رأس المال كليا إلى فائدة صندوق المساهمات الصناعية والزراعية والغذائية بموجب الأمر 95/25 المتعلق بتسيير الأموال المنقولة لدولة.

- في 28 أبريل 1997 تحولت أسهم الشركة كليا إلى فائدة الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية الأساسية، حيث تم رفع رأس المال من 850.000.000 دج إلى 400.000.000 دج

الفصل الرابع — الصناعة الغذائية، مطاحن الحنطة ضمن مجموعة الرياض سطيف

-تشكلت المجموعة ابتداء من 1 أكتوبر 1997 .

-تم رفع رأس مال المجموعة بعد عرض المذكرة الإعلامية مرفقة بطلب التأشير على لجنة التنظيم ومراقبة عمليات البورصة، وذلك عن طريق اللجوء العلني للادخار وتمت الموافقة والحصول على تأشيرة اللجنة في 27 جوان 1998 تحت رقم 01/ 98 بعدها مباشرة قامت الشركة الأم بفتح مليون سهم للاكتتاب .

من خلال قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولية في جلسة منعقدة بتاريخ 1998/02/05 المتمثل في إدخال الشركة العمومية المسماة الرياض سطيف ببورصة القيم في الجزائر، عن طريق زيادة رأس المال الاجتماعي، ثم بعد انعقاد مداورات الجمعية العامة غير العادية لمجموعة الرياض سطيف في 1998/04/29 التي حددت الإطار العام لرفع رأس المال عن طريق اللجوء العلني للادخار، وقبول الأسهم في التسعيرة ، حيث إن الأسهم موضع الإصدار هي اسمية، عادية ، محررة كلية للاكتتاب وقابلة للتنازل بسعر إصدار قدر ب : 2300 دج.

تم فعلا رفع رأس مال رياض سطيف إلى 5000.000.000 دج أي 5000.000 سهم بقيمة اسمية 1000 دج وقيمة إصدار 2300 دج للسهم الواحد في 14 أفريل 1999، كما تم تعديل القانون الأساسي للشركة الأم في 2006 ، مما أدى بالمساهمين إلى الخروج دون الخسارة أو ربح محقق فأصبح مجموعة رياض سطيف ذات رأس مال يقدر ب: 4.054.530.000 دج، وعملية الاكتتاب والتسديدات المقدمة دون مصاريف إضافية تتم في الشبايك البنوك للمصارف المالية التالية:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفي
- بنك الجزائر الخارجي .
- بنك التنمية المحلية .
- البنك المركزي الجزائري .
- الصندوق الوطني لتوفير والاحتياط .
- الصندوق الوطني لتعاون الفلاحي .
- القرض الشعبي الجزائري .

المطلب الثاني :معلومات عامة عن مجموعة الرياض سطيف

يمكن تقديم أهم المعلومات عن مجموعة الرياض سطيف فيما يلي:

أولا: نشاطاتها

تسمى الشركة الرياض سطيف بالمؤسسة الصناعية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال قدره: 4 054 530 000 دج، أنشأت بتاريخ 1990/04/02 ويتمثل الموضوع الاجتماعي لمجموعة الرياض سطيف في :

-البحث والتنمية الصناعية، الإنتاج، التحويل، التوضيب، الترقية، التسويق والتوزيع على كافة المراحل للمواد الصناعية الغذائية.

-التمويل وصيانة التجهيزات وعتاد الصناعات الغذائية.

-تطبيق استراتيجية التنمية الصناعية، التكنولوجية، التجارية، وترقية منتجات الصناعات الغذائية بما في ذلك الدخول في الشراكة مع شركات أخرى و/أو إنشاء شركات تابعة.

بصفة عامة لعبت المجموعة دورا كبيرا منذ نشأتها، حيث اهتمت بتحويل قطاع الحبوب الجزائري وكذلك بتوفير خدمات مستمرة ذات جودة عالية للمستهلكين، وتطوير علاقات العمل والتجارة على المستوى الوطني، وأهم الأنشطة التي تمارسها مجموعة الرياض سطيف هي طحن الحبوب وإنتاج وتسويق السميد، الدقيق العجائن الغذائية، الكسكسي، وبقيا الطحين وكل البضائع الأخرى التي تخص الصناعة الغذائية.

ثانيا: إمكانيات مجموعة الرياض سطيف

من خلال ممارسة النشاط التحويلي لمجموعة الرياض سطيف من طرف 08 شركات تابعة ذات أسهم 7 منها تخصص في تحويل القمح الصلب واللين، موفرة بذلك للسوق الجزائري كميات معتبرة من الإنتاج كما يلي:

- 3170 طن /يوم من السميد من القمح الصلب.

- 130 طن /يوم من الدقيق من القمح اللين.

- 60 طن /يوم من العجائن الغذائية.

- 12 طن /يوم من الكسكسي.

- 6 طن /يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

- 6طن /يوم من الدقيق اللبني للأطفال (farine l'actée infantile).

حتى تتمكن مجموعة الرياض سطيف من تدعيم وتطوير نشاطاتها، سعت إلى توسيع أسطول النقل من أجل تموين المطاحن بالحبوب وسوق المنتج التام الصنع، حيث يتكون هذا الأسطول من 412عربة نقل ذات حمولة تقدر ب: 4641 طن مقسمة كما يلي:

- 87 عربة بحمولة 1324 طن مخصصة لنقل الحبوب.

- 331 عربة بحمولة 3317 طن مخصصة لنقل المنتجات تامة الصنع.

زبائن المجموعة يتمثلون في الموزعون بالجملة، الموزعون بالتجزئة، الخبازون، المستهلكون والمستعملون الآخرون.

منذ إنشاء شركة الرياض سطيف إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي (سمباك)، لعبت دورا هاما من خلال المكانة التي احتلتها في القطاع التحويلي للحبوب في الجزائر، وذلك بتوفير خدمات مستمرة ذات جودة عالية إلى المستهلكين والعائلات .

ثالثا: الشركات التابعة والهيكل الإداري لشركة الرياض سطيف.

1- الشركات التابعة:

في إطار سياستها التنموية ومراعاة للتحويلات والتغيرات المستمرة في السوق، اعتمدت الرياض سطيف على جملة من الأساليب التي تسمح بضمان مردودية لرأسمالها ويحتوي هذا الأخير على 8 شركات تابعة (موزعة على عدة ولايات منها : سطيف ، المسيلة ، برج بوعريبيج ، بجاية ، بسكرة ، ورقلة)¹، كلها شركات مساهمة حسب شروط القانون التجاري الجزائري وهي موضحة في الجدول رقم (12).

كما أن شركة الرياض سطيف لها مساهمات بحدود 20% من رأس مالها الاجتماعي لشركة الهندسة الصناعية بولاية البليدة، كما تملك أيضا مساهمات في حدود 7.69% في شركة الجزائر للتسوية .

¹: مرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أبريل 1990

الجدول رقم (12) : توزيع رأس المال الإجمالي لمؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها سطياف

اسم المطحنة	الموقع	توزيع رأسمالها
مطاحن الصومام	سيدي عيش	628.000.000 دج
مطاحن البيان	برج بوغريج	627.000.000 دج
مطاحن الحنونة	المسيلة	479.000.000 دج
مطاحن المضاب العليا	سطيف	265.000.000 دج
مطاحن الواحات	تقرت	261.000.000 دج
مطاحن الزيبان	القنطرة	235.000.000 دج
مطاحن سيدي عيسى	-	81.000.000 دج
نقل الفوارة	-	42.000.000 دج
الفلاحة الجنوبية	-	4.000.000 دج
صور مي	سطيف	3.500.000 دج

المصدر: وثيقة ، مصلحة المحاسبة والمالية لمؤسسة مطاحن الحنونة المسيلة.

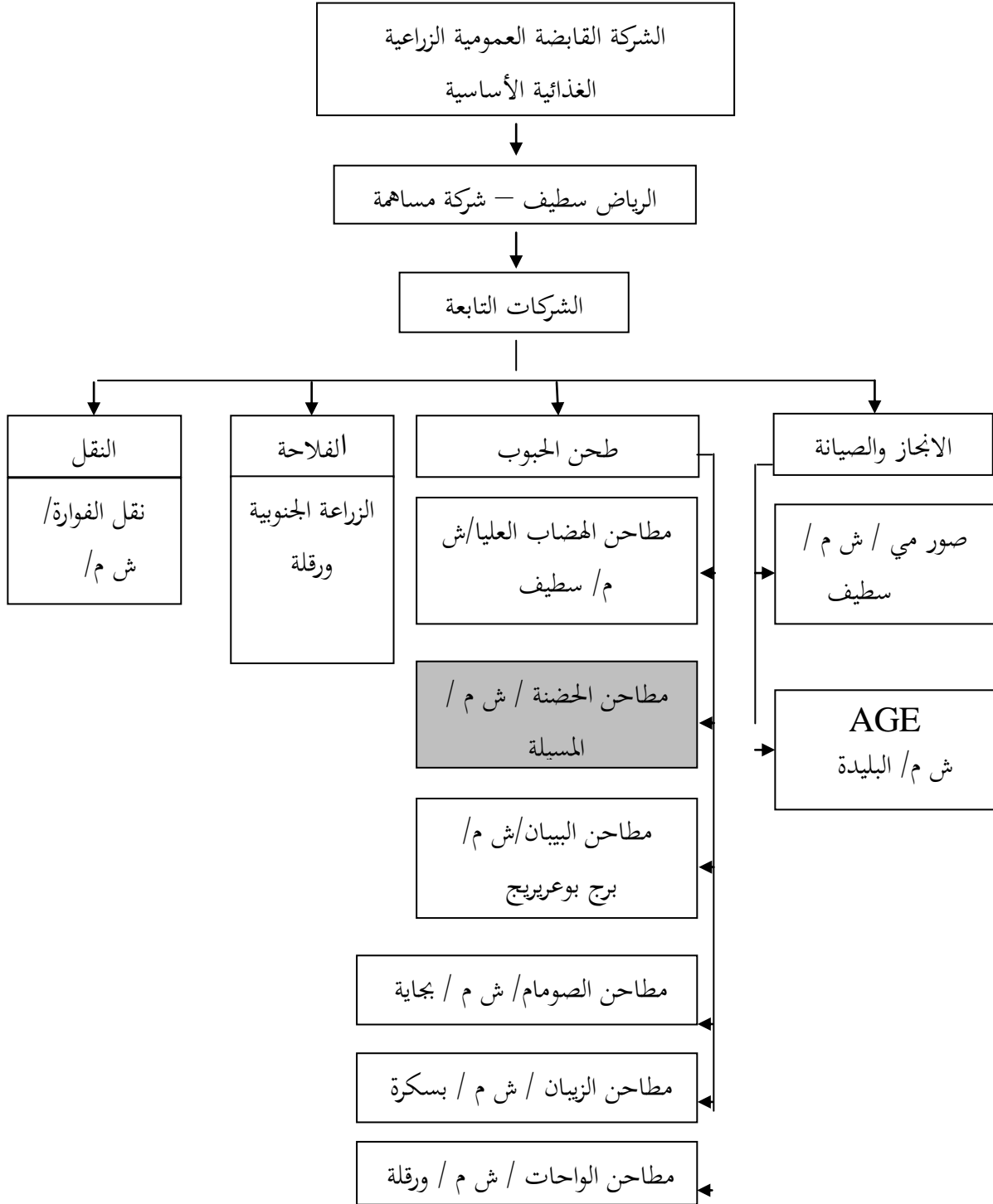
2- الهيكل الإداري للمجموعة:

الهيكل التنظيمي الإداري ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل معرفة أن الشركة عمومية أي تابعة

إلى مؤسسات الدولة وتسمى هذه الشركة رياض سطياف وهي الشركة الأم وتنبثق عنها شركات فرعية

تتمثل في شركة طحن الحبوب ، وشركة الانجاز والصيانة الصناعية ، شركة الفلاحة ، وشركة النقل .

شكل رقم(21) الهيكل الإداري لمؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها سطيف



المصدر : وثيقة ، المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الحنونة المسيلة

المبحث الرابع : تعريف بمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة

تعتبر من أهم الشركات التابعة لمؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها الرياض سطيف لأنها لها طاقة إنتاجية كبيرة وتقوم بتلبية الاحتياجات المحلية وكذلك المجاورة .

المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة

نتناول في هذا المطلب نبذة عن ميدان الدراسة، مؤسسة مطاحن الحنونة الموجودة على مستوى مركز ولاية المسيلة.

أولاً: نشأة مطاحن الحنونة بالمسيلة

أنشأت الشركة التابعة لمطاحن " الحنونة " بالمسيلة، في الثاني من شهر أكتوبر 1997¹ ، في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج بتاريخ: 30/أفريل/2005 . بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982 .

تقع مطاحن الحنونة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين ولاية برج بوعرييج وولاية المسيلة تتربع على مساحة 30.775 م² منها 12.555 م² مغطاة.

المقر الاجتماعي:

Route de B.B.A M'sila

طريق برج بوعرييج

Boite Postale N :111 M'sila

صندوق بريد رقم 111 المسيلة

Téléphone : 035 .55.00.60

الهاتف : 035 .55.00.60

Télé fax : 035 .55.00.60

الفاكس : 035 .55.00.60

R.C.N :98.B.56.20.3

السجل التجاري: 98.B.562030

وتنقسم ممتلكات المؤسسة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد حيث أن:

القسم الأول: يتكون من المسمدة ومطحنة واحدة حيث تم انجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع " BUHLER " وتاريخ بداية الاستغلال لها سنة 1981 وقدرتها الإنتاجية 2000 قنطارا

¹ : مخلص من محضر اجتماع رقم 6 مجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27

الفصل الرابع — الصناعة الغذائية، مطاحن الحنونة ضمن مجموعة الرياض سطيف

يومياً وتكلفة انجازها الإجمالية 220.915.480.55 دج، وارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 وقدرت تكلفة رفع القدرة الإنتاجية بـ: 242.202.253.51 دج، أي بنسبة نمو: 1.09 % .

القسم الثاني: يتمثل في مسمدة جديدة وقد تم انجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "GOLFETTE" وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يومياً بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

ثانياً : قدرات المؤسسة

جدول رقم: (13) يبين قدرة الطحن لمؤسسة مطاحن الحنونة المسيلة.

القمح	كمية الطحن اليومية	
القمح الصلب	5.500 Qx / J	Blé dur
القمح اللين	1.500 Qx / J	Blé tendre
المجموع	7000 Qx / J	Total

جدول رقم (14) يبين القدرة الإنتاجية لمؤسسة مطاحن الحنونة المسيلة.

المنتج	كمية الطحن اليومية	نسبة الاستخراج
السميد	3630 قنطار يومياً	22 %
الدقيق	1080 قنطار يومياً	76 %
المجموع	4710 قنطار يومياً	

جدول رقم (15) يبين قدرة تخزين المادة الأولية لمؤسسة مطاحن الحنونة المسيلة.

القمح الصلب	62.500 Qx	Blé Dur
القمح اللين	62.500 Qx	Blé tendre
المجموع	125.000 Qx	Total

جدول رقم (16) يبين قدرة نقل المادة الأولية لمؤسسة مطاحن الحنونة المسيلة.

عدد الشحنات	12 unités	Nombre d'unités
الحمولة الإجمالية	193 tonnes	Charge utile

المصدر: وثيقة ، المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الحنونة المسيلة.

ثالثا: أهداف المؤسسة

تنشط المؤسسة مطاحن الحنونة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين منافسين لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحنونة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية .
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية .
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية .
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة .
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه .
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية .
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا : مشاكل الإنتاج ، التوزيع والاتصال ...
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنونة بالمسيلة

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا ما جاء فيه :

أولا - المديرية العامة :

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير ومهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا نسب له عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع وكذا الربط بين جميع الدوائر.

- يقوم المدير العام يوميا بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم .

وتنقسم إلى عدة أقسام وهي :

1- **التقييم والاتصال** : وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.

2- **الوقاية والأمن** : ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

3- **الاستشارة القانونية** : حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى الشركة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .

4- **ضمان النوعية** : نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات ESO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب وذلك بالتنسيق مع خبراء أجانب فهي تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء أكانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة .

5- **المراجعة** : يعمل لصالح الشركة ويتمثل في مراقبة داخلية بين كل المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

6- **نوعية المنتجات والمواد الأولية** : هذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية ومدى صلاحيتها وجودتها ومطابقتها للمعايير هذا قبل كل عملية الطحن أما بعد عملية الطحن فهي تهتم بالمنتج ذاته ومدى جودته.

ثانيا - مديرية الاستغلال :

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم إلى أربعة مصالح:

1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى:

1-1- فرع التغيير وشراء الحبوب : ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.

1-2- فرع المشتريات : وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2- مصلحة الصيانة : ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطل الخاص بالآلات الإنتاج

وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى :

1-2- فرع الالكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات ...

2-2- فرع الميكانيك العام : وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3- مصلحة الإنتاج : مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى

خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتتم بتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات

تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج ، وطرق تنفيذها محددة علمياً .

وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين:

3-1- مصنع التحويل رقم واحد (01): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطلقة

إنتاجية قدرتها 5.000 قنطار خلال 24 ساعة .

3-2- مصنع التحويل رقم اثنان (02) : يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى سميد ودقيق

بطلقة إنتاجية تقدر ب : 1.500 قنطار من القمح الصلب و1.500 من القمح اللين خلال 24

ساعة كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاثة فروع وهي فرع محاسبة المواد، فرع الطحن والنتاج وفرع

الشحن والتوزيع.

4- مصلحة تسيير المخزونان: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتوجات ودورها الرئيسي هو تسجيل

حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في فرع الاستقبال

وتخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس وفرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات .

ثالثاً - مديرية الإدارة والمالية:

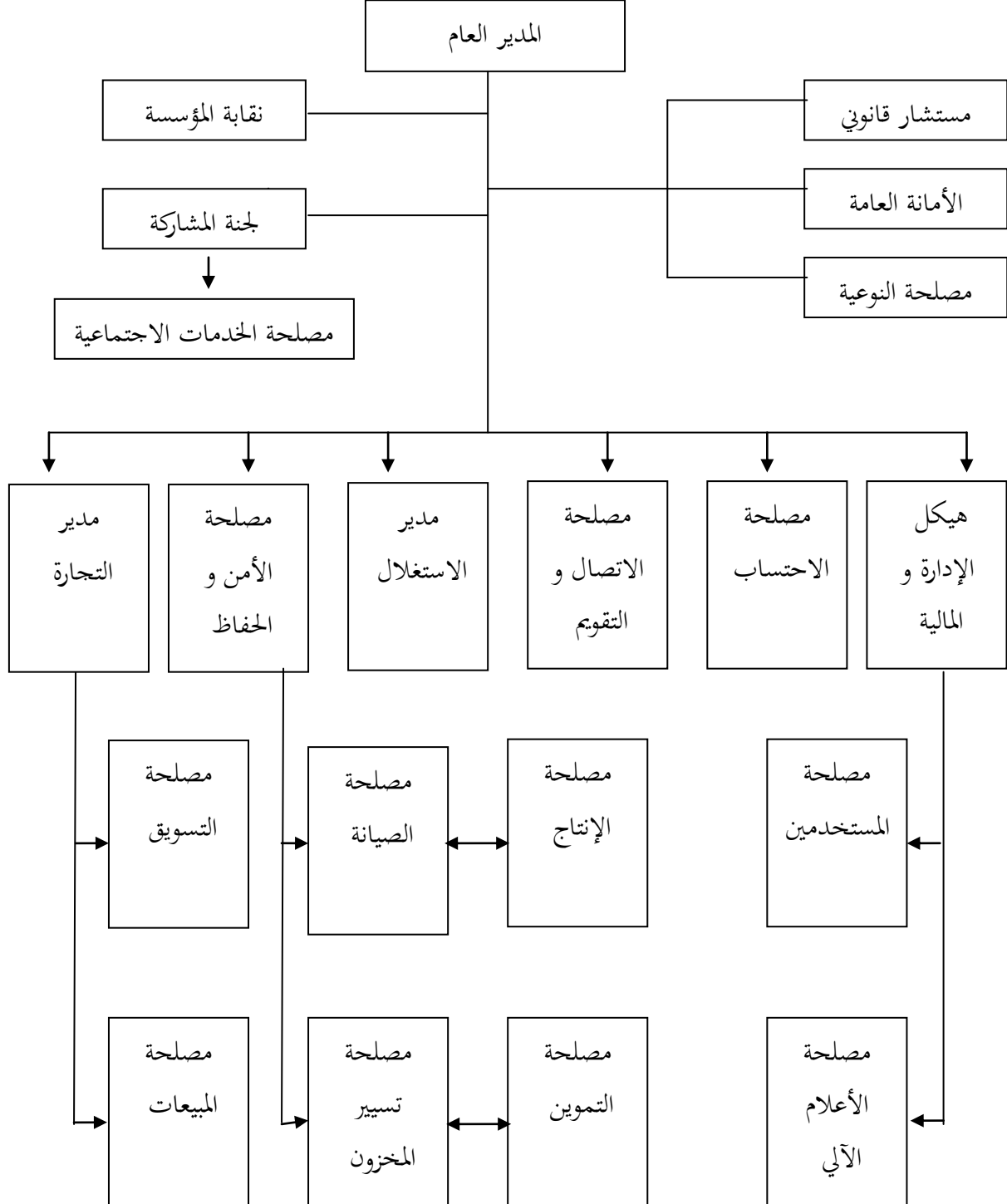
ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في :

1 - مصلحة المحاسبة والمالية : وهي العقل المحرك لكل المصالح إذ بواسطة المعلومات المنصبة من

الأقسام الأخرى تستطيع حساب التكاليف والإيرادات وكذا عمليات الجرد.

2- مصلحة الموارد البشرية : وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة المالية فيما يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين والشكل التالي يوضح هذه المديرية بمختلف مصالحها :

الشكل رقم (22) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن الحنطة المسيلة



المصدر : وثيقة من المصلحة التجارية لمؤسسة مطاحن الحنطة المسيلة

أولاً: تموقع قنوات التوزيع:

قنوات التوزيع المستغلة من طرف الوحدة التابعة لمطاحن الحنونة في مجملها هي عبارة عن بنايات مستأجرة، ماعدا واحدة وهي نقطة البيع رقم 32 المتموقعة في وسط الولاية والتي مساحتها تقدر بـ: 40 متر مربع، وما يمكن الإشارة له أن جميع نقاط البيع الخاصة بالوحدة تتموقع في وسط المدن وتمثل نقاط بيع ضخمة مقارنة مع المنافسين كما يلي:

- نقطة بيع المعاضيد: مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم: 2006/12 بتاريخ 2006/01/03 الصادر عن مكتب التوثيق موسى موسعي بمبلغ: 55000 دج شهريا.

- نقطة البيع الديس: مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/1568 بتاريخ 2005/09/24 الصادر عن مكتب التوثيق عمر زيتوني بمبلغ: 48000 دج شهريا.

- نقطة بيع اشبيليا: مساحتها 58 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/3710 بتاريخ 2005/09/22 الصادر عن مكتب التوثيق عبد القادر بوخلط بمبلغ: 40000 دج شهريا.

- نقطة البيع أولاد عدي: مساحتها 32 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/1738 بتاريخ 2005/10/29 الصادر عن مكتب التوثيق عمر زيتوني بمبلغ: 50000 دج شهريا.

- نقطة البيع عين الخضراء: مساحتها 54 متر مربع، مستأجرة بموجب العقد رقم: 2005/1840 بتاريخ 2005/10/16 الصادر عن مكتب التوثيق موسى موسعي بمبلغ: 55000 دج شهريا.

- نقطة البيع برهوم: مساحتها 40 متر مربع، مستأجرة بموجب عقد بلدي بمبلغ: 45000 دج شهريا.

- نقطة البيع 32: مساحتها 40 متر مربع، وهي ملك للوحدة.

- نقطة البيع سيدي عامر مستأجرة بموجب عقد بلدي بمبلغ: 45000 دج شهريا.

الفصل الرابع — الصناعة الغذائية، مطاحن الحنطة ضمن مجموعة الرياض سطيف

- نقطة البيع الجزائر العاصمة مستأجرة بموجب عقد بلدي بمبلغ: 60000 دج شهريا.
- نقطة البيع بجي خميستي مستأجرة بموجب عقد بلدي بمبلغ: 45000 دج شهريا.
- نقطة البيع بجي 5 جويلية مستأجرة بموجب عقد بلدي بمبلغ: 45000 دج شهريا.

بعض نقاط البيع هذه لم تتمكن من الحصول على عقود الكراء لها لأسباب تتعلق بالأرشفيف الخاص بالمؤسسة، في حين أن أغلبها مستأجر من البلديات (ضمن الدوائر الموجودة فيها)، كون المؤسسة كانت ذات طابع عمومي كما تم تفصيله، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك نقاط بيع عديدة مغلقة بسبب نتائجها الهزيلة، والتي أدت إلى التوقف عن النشاط فيها.

ثانيا: تصنيف قنوات التوزيع:

من خلال تحليل الجوانب التسويقية نجد أن المؤسسة توزع منتوجاتها ضمن قناتين، قناة توزيع مباشر *canal de distribution direct* وحيث يتم البيع المباشر للمستهلك النهائي أو تجار نصف الجملة لمختلف منتوجات المؤسسة، وقناة توزيع غير مباشر *canal de distribution indirect* عن طريق الوسطاء الممثلين في الممولين لتجار الجملة، وهذا ما يسهل من تفعيل السياسة البيعية ضمن قنوات التوزيع للمؤسسة، انطلاقا من الملاحق من رقم (03) إلى غاية رقم (09)، وبناء على توضيحات المصالح التجارية في المؤسسة يمكن أن نعد الجدول التالي المبين لكيفية تقسيم نقاط البيع على قنوات التوزيع :

جدول رقم (17): قنوات التوزيع لمنتجات المؤسسة

قناة التوزيع غير المباشر			قناة التوزيع المباشر		
جهة التغطية	التسمية في الملاحق	نقطة البيع	جهة التغطية	التسمية في الملاحق	نقطة البيع
كافة دوائر الولاية والمناطق المجاورة.	05 (*)	نقطة البيع 32	على مستوى العاصمة	45	الجزائر العاصمة
تغطي العديد من ولايات الشمال الوسطى.	46	الجزائر العاصمة	الجهة الشرقية	23	المعايير
			الجهة الشرقية	50	أولاد عدي
			الجهة الشرقية الشمالية	25	برهوم
			الجهة الشرقية الجنوبية	48	عين الخضراء
			الجهة الجنوبية	43	الديس
			الجهة الجنوبية الغربية	9	سيدي عامر
			الجهة الشمالية في الولاية	49	حي اشبيليا
			الجهة الغربية في الولاية	47	بجي 5 جويلية

المصدر: بمساعدة رئيس المصلحة التجارية.

(*) بالإضافة إلى العديد من دوائر الولايات المجاورة: البرج، البويرة، المدية، تيارت، الجلفة، باتنة، بسكرة،... إلخ.

ثالثا: تحديد أهم المنتجات المباعة في المؤسسة:

يبين لنا الملحق رقم (08) أن منتجات المؤسسة من أهم المنتجات الغذائية في المنطقة وعلى المستوى الوطني، حيث تسعى دائما وزارة التجارة من خلال مديرية التجارة الولاية للرقابة على أسعار أهم المواد الغذائية خاصة العالية الاستهلاك، حيث تنتج المؤسسة نوعين من المنتجات الغذائية الهامة:

أ- المنتج الأول السميد: يجرى هذا المنتج إلى عدة أجزاء حسب الحجم (أكياس ذات حجم 10 كغ أكياس ذات حجم 25 كغ أكياس ذات حجم 50 كغ)، يباع بسعرين مختلفين حسب قنوات التوزيع، ففي قناة التوزيع المباشر يباع بسعر 3800 دج للقنطار الواحد، وفي قناة التوزيع غير المباشر يباع بسعر 3500 دج للقنطار الواحد (أنظر الملحق رقم (16) والملحق رقم (17)).

ب- المنتج الثاني الفرينة: والتي لها تقسيمات حسب الحجم بنفس أحجام أجزاء المنتج السابق، كما تباع بسعرين مختلفين حسب قنوات التوزيع، ففي قناة التوزيع المباشر تباع بسعر 1880 دج للقنطار الواحد وفي قناة التوزيع غير المباشر يباع بسعر 1910 دج للقنطار الواحد (أنظر الملحق رقم (16) والملحق رقم (17)).

والسبب في هذا التقسيم هو اختلاف الفئات المستهلكة لمنتجات المؤسسة (مستهلك نهائي والذي له طلبات مختلفة في الحجم خاصة نظرا لتفاوت المداخيل والاستعمال، إضافة إلى منتج ثالث والذي يعتبر كمنتج مشتق من المنتجين السابقين والمتمثل في بقايا العملية الإنتاجية للمنتوجين السميد والفرينة، والمسمى ببقايا الطحن والموجه مباشرة إلى تغذية الأنعام بمختلف أنواعها (مواشي ، دواجن،....)، إذن يمكن القول عموما يتم إنتاج وبيع منتوجين أساسيين :سميد وفرينة ومنتوج ثانوي يتمثل في بقايا الطحن .

ضمن هذا الفصل حاولنا إلقاء نظرة على واقع الصناعة الغذائية، من أجل الإحاطة بما يحصل في هذا القطاع الهام والحساس من قطاعات النشاط الاقتصادي الوطني، والذي توليه الدولة اهتمام بارزا.

ثم حاولنا التعرف على مجمع الرياض سطيف ويعتبر مجمعا ووحدة اقتصادية لها تأثير كبير على النشاط الاقتصادي الوطني، ثم التعرف مؤسسة مطاحن الحنونة الشركة التابعة للمجمع، والتي هي محل الدراسة، من خلال التطرق لنشأتها ووظائفها وأهدافها وأهم المنتجات التي تسوقها على المستوى الوطني والمحلي.

مرورا إلى تقييم أداء إدارة العاملين بالمؤسسة كخطوة تمهيدية لتحليل نشاط إدارة الموارد البشرية، وذلك بغرض تسهيل الدخول إلى تناول موضوع البحث، وإبراز دور التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الخامس:

أثر التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
في مؤسسة الرياض سكيكس.

تمهيد الفصل الخامس:

لغرض الإسقاط العملي للموضوع تم استخدام أسلوب الاستبيان، من خلال القيام بتوزيع 110 استمارة على جميع القوى البشرية في المؤسسة، حيث تم استرجاع 102 استمارة، وتم استبعاد 9 (تسعة) استمارات منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. نقوم بتحليل البيانات الشخصية أولاً، ثم نقوم بتحليل الاستبيان، والذي يتم من خلال الخطوات التالية:

- تحليل ثبات وصدق الاستبيان.
- اختبار عدم طبيعية الاستبيان (الالاعلمية tests non paramétriques).
- اختبار مقارنة المتوسطات الحسابية.
- اختبار الفرضيات عن طريق إحصائية ستودنت T .
- تحليل الارتباط والانحدار.
- اختبار الفرضيات عن طريق تحليل التباين الأحادي ANOVA.

المبحث الأول: مجال الدراسة، العينة وأدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: مجال الدراسة.

يعتبر اختيار مجال الدراسة خطوة هامة في البحث لكي يستطيع الباحث أن يطابق ما هو نظري مع الجانب التطبيقي، وتختلف خصوصيات كل دراسة، ومن هذا المنطلق راعينا في بحثنا هذا اختيار مؤسسة مطاحن رياض سطيف نظرا للخبرة والملاحظة لكل جديد أو تغيير يطرأ عليها، كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية في باقي المؤسسات لا ترقى إلى المستوى الذي يجب أن تكون عليه هذه الأخيرة هذا من جهة ومن جهة أخرى رغبة منا في المساهمة ولو بشيء بسيط في المؤسسة، بالإضافة إلى أن الأدوات المستخدمة من استمارة ومقابلة وملاحظة وخاصة الأداة الأخيرة التي تعتبر الأنجع في المؤسسة المختارة عن غيرها.

ومن هذا المنطلق وقع اختيارنا على مؤسسة مطاحن رياض سطيف.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

لقد تميزت إشكالية البحث بوجود متغيرين اثنين هما: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربطهما ومدى التأثير والتأثير المتبادل بينهما؛ فالمتغير التابع في هذه الدراسة هو وظيفة الموارد البشرية بمحمل أنشطتها وعملياتها الاستراتيجية ومدى تأثيرها بعملية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال ودور استعمالها وتطبيقاتها في الزيادة من كفاءتها وفعاليتها من خلال التقليل أو التخلص من العمليات الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر، أما المتغير المستقل هو التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

من بين الوسائل التي تم استخدامها في جمع البيانات المستهدفة في هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي التحليلي، تأتي في المرتبة الأولى الاستمارة التي تم استخدامها بشكل أساسي في عملية جمع المعلومات والبيانات مدعومة بمقابلة مباشرة مع مجموعة من عينة الدراسة نسعى من خلالها إلى الحصول على معلومات أكثر دقة وتفصيل وقد تمت على عدة مراحل كان النقاش فيها مفتوحا، وكما استخدمت الملاحظة كوسيلة ثالثة ومكملة.

أولاً: الاستمارة

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.

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

لقد مرت عملية صياغة أسئلة الاستمارة بمجموعة من الخطوات أهمها:

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

المحور الأول: استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة.

المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

المحور الثالث: الاستراتيجيات المطبقة في المؤسسة والخاصة بإدارة الموارد البشرية.

- صياغة مجموعة من الأسئلة تمثلت في 89 سؤال والتي تعكس وتفصل الأبعاد التي تم تحديدها.

- تم وضع الأسئلة باللغة العربية وذلك نظراً لطبيعة التكوين لدى جمع المبحوثين، وعدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة وبالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية وخاصة أن الباحث أشرف على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة من أجل ضمان موضوعية ودقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة والمتداولة بحيث تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع المستجوبين.

- إجراء مقابلة مع أغلب مستخدمي هذه المصالح، تم خلالها توضيح وشرح الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة والغرض من وضعها، بالإضافة إلى توضيح الطريقة التي يجب إتباعها للإجابة على الأسئلة. - كانت الأسئلة في أغلبيتها مغلقة حيث لا يجد المبحوث من خلالها صعوبة في فهم السؤال وتقديم الإجابة في حدود البدائل المقترحة أمامه، وبالتالي لا يخرج أبداً عما هو مطلوب منه، كما تم اللجوء

إلى الأسئلة المفتوحة في نهاية الاستمارة بهدف الحصول على معلومات أساسية مكملّة والتعرف على آراء واتجاهات المبحوثين.

ثانياً: المقابلة

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

وقد كانت هذه المقابلة شخصية على شكل حوار مع مدير إدارة الموارد البشرية للمؤسسة باعتباره المسئول وبعض رؤساء المصالح وإطلاعهم على جميع التقارير المتعلقة بأنظمة المعلومات وتسيير الموارد البشرية، حيث جرت هذه المقابلة على شكل عملية طرح أسئلة من طرف الباحث وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس بغرض التأكد من صحة المعلومات المتحصل عليها في الاستمارة، ولمعرفة تفاصيل وتفسيرات بعض الأسئلة التي لا يمكن طرحها في الاستبيان نظراً لتعقيدها أو أنها تتطلب وقت من المبحوث للإجابة عليها، مما يؤدي إلى التأثير على نوعية المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلال الاستبيان.

ثالثاً: الملاحظة.

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها وقوانينها.

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

المبحث الثاني : تحليل البيانات الشخصية
المطلب الأول: وصف مفصل لخصائص العينة

أولاً: حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

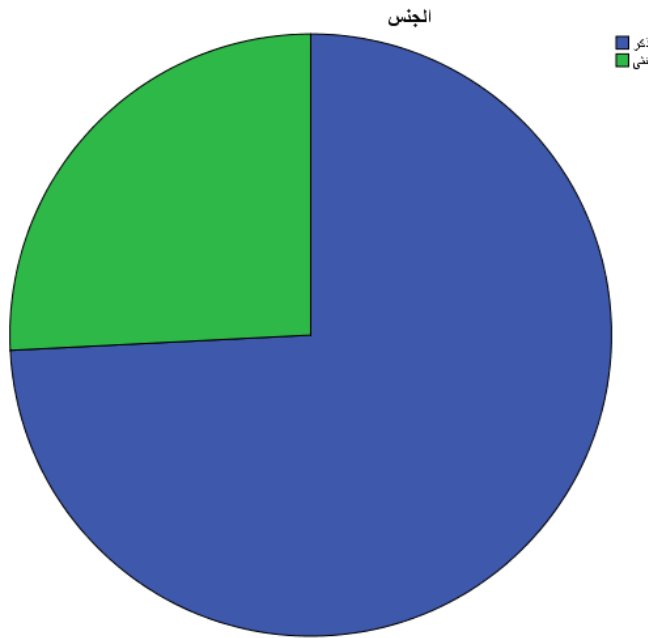
جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الثان	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	69	74,2	74,2	74,2
أنثى	24	25,8	25,8	100,0
Total	93	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 22 بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

أما الشكل رقم (23) فيمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس، وهو ترجمة للجدول رقم (11)

شكل رقم (23): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي انطلاقاً من الجدول رقم (11)

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أغلب المبحوثين ذكور بنسبة 74,2 % ، في حين

نسبة الإناث قد بلغت 25,8 % ، أي أن الأغلبية العظمى هم ذكور.

ثانياً: حسب السن

وبالنسبة للسن، فإن الجدول رقم (12) يبين توزيع العينة حسب السن.

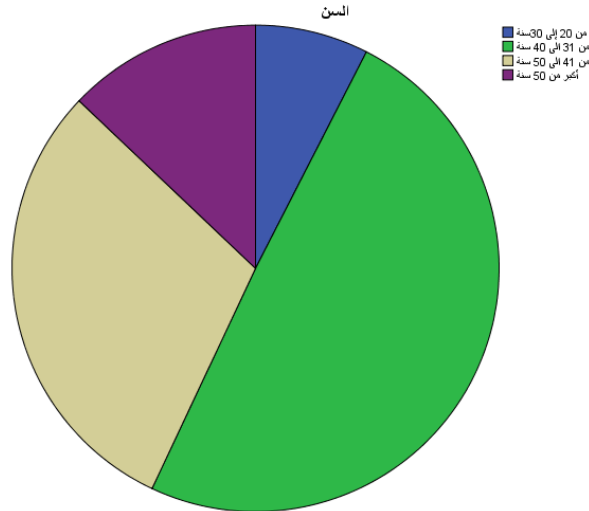
جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30 سنة	7	7,5	7,5	7,5
من 31 إلى 40 سنة	46	49,5	49,5	57,0
من 41 إلى 50 سنة	28	30,1	30,1	87,1
أكبر من 50 سنة	12	12,9	12,9	100,0
Total	93	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

والشكل رقم (24) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

شكل رقم (24): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي انطلاقاً من الجدول رقم (19)

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 7,5 % من المبحوثين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، ونصفهم تقريباً بنسبة 49,5 % تتراوح أعمارهم بين 31 سنة و40 سنة، ونسبة 30,1 % منهم تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و50 سنة، أما نسبة الذين تفوق أعمارهم الخمسين سنة فقد بلغت 12,9 % ، أي أن نصف المبحوثين من فئة الشباب، وهذا يبين أن المؤسسة تجمع بين عامل الخبرة وعامل إدخال فئات جديدة للمؤسسة، هذه الفئة هي التي تستوعب التغيرات التكنولوجية الحاصلة وتواكبها.

ثالثا: حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول (20) توزيع أفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمي.

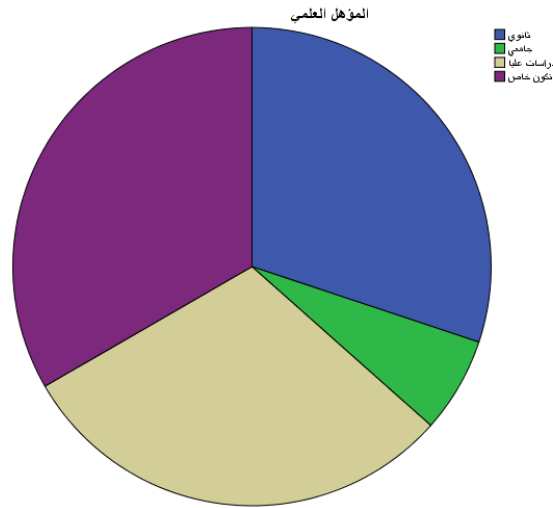
جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	28	30,1	30,1	30,1
دراسات عليا	6	6,5	6,5	36,6
جامعي	28	30,1	30,1	66,7
تكون خاص	31	33,3	33,3	100,0
Total	93	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

ويوضح الشكل رقم (25) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

شكل رقم (25): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي انطلاقا من الجدول رقم (20)

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 30,1 % من المبحوثين لهم مستوى ثانوي، ونسبة 6,5 % دراسات عليا، ونسبة 30,1 % منهم مستواهم العلمي جامعي، وثلثهم أي ما نسبته 30,1 % تلقوا تكويننا خاصا، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك نسبة مقبولة من الأشخاص الذين يتمتعون بتكوين عال وخاصة الذين تلقوا تكويننا خاصا، وعادة ما يكون في الإعلام الآلي، أما البقية التي تمتلك تكويننا ثانويا فإن المؤسسة بحاجة إلى تحسين مستواهم، أو على الأقل وضع

أشخاص مكافئهم بالنسبة للذين يشغلون مناصب إدارية عليا لها دور في صنع القرار، وصياغة الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة بصفة عامة، والخاصة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

رابعاً: حسب الوظيفة

يوضح الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

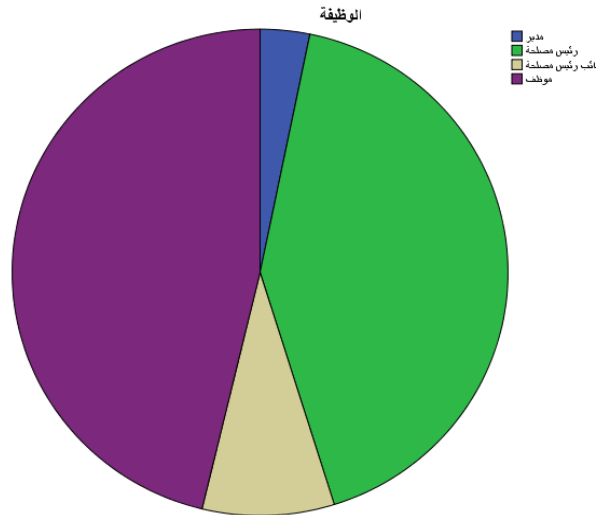
جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	3	3,2	3,2	3,2
رئيس مصلحة	8	8,6	8,6	53,8
نائب رئيس مصلحة	39	41,9	41,9	45,2
موظف	43	46,2	46,2	100,0
Total	93	100,0	100,0	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

أما الشكل رقم (26) فهو ترجمة للشكل رقم (21).

شكل رقم (26): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي انطلاقاً من الجدول رقم (21)

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 3,2 % من المبحوثين هم مدراء (للووظائف)، ونسبة 8,6 % هم رؤساء مصالح، ونسبة 41,9 % نواب لرؤساء المصالح، وما نسبته 46,2 % منهم هم موظفون بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا التوزيع لأفراد العينة يساعدنا على معرف مدى استجابة جميع المستويات الإدارية من مدراء ورؤساء المصالح إلى موظفين، لأن الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية تعتبر المورد البشري شريكا وليس أحياء، وبالتالي إشراك جميع الأفراد الموجودين بالمؤسسة في عملية صنع واتخاذ القرارات كل حسب اختصاصه ومجال عمله، وكذا خبرته، وقد نجد الحلول عند أشخاص من ذوي المراتب الإدارية الأقل، في حين قد يعجز المديرون في إيجادها.

خامسا: حسب الخبرة المهنية

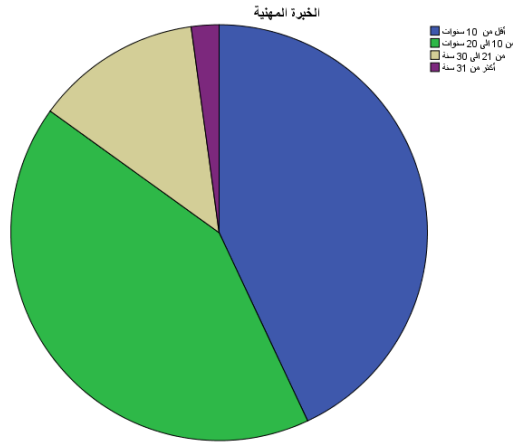
أما الجدول رقم (22) فهو يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 10 سنوات	40	43,0	43,0	43,0
من 10 الى 20 سنوات	39	41,9	41,9	84,9
Valide من 21 الى 30 سنة	12	12,9	12,9	97,8
أكثر من 31 سنة	2	2,2	2,2	100,0
Total	93	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

شكل رقم (27): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي انطلاقا من الجدول رقم (22)

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن نسبة 43 % من المبحوثين لهم خبرة أقل من 10 سنوات، ونسبة 41,9 % لهم خبرة بين 10 سنوات و 20 سنة، ونسبة 12,9 % يتمتعون بخبرة تراوحت بين 21 سنة و 30 سنة، وما نسبته 2,2 % لديهم خبرة مهنية أكثر من 31 سنة، وكقراءة لهذه النسب، نجد أن المؤسسة تقوم بضخ دماء جديدة بالنسبة للموظفين، حيث وصلت النسبة إلى 43 % من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 10 سنوات، أما نسبة 41.9 % وهي بالتقريب مساوية

للنسبة الأولى تراوحت خبرتهم بين 10 سنوات و 20 سنة، وهنا يمكن الإشارة إلى أن هذه الفئة هي المعنية في المستقبل بتخصيص برامج تدريبية على التكنولوجيات الحديثة لأن هذه الفئة ستبقى لمدة طويلة نسبيا تتراوح بين 10 سنوات و 20 سنة أخرى في المؤسسة، وإن لم يتم إشراكها وتحيين معارفها، فسوف تقود موجة مقاومة التغيير، بحيث سيؤثر ذلك سلبا على مستقبل المؤسسة، أما باقي النسب، فإن الأفراد لهم خبرة كبيرة يمكن الاستعانة بها في طريقة التسيير، لكن وجودهم بالمؤسسة سيكون لفترة قصيرة نسبيا بسبب إحالتهم على التقاعد في المستقبل.

المطلب الثاني: وصف عام لخصائص العينة

جدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
74,2	74,2	74,2	69	Valide
100,0	25,8	25,8	24	ذكر
	100,0	100,0	93	أنثى
				Total
السن				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
7,5	7,5	7,5	7	Valide
57,0	49,5	49,5	46	من 20 إلى 30 سنة
87,1	30,1	30,1	28	من 31 إلى 40 سنة
100,0	12,9	12,9	12	من 41 إلى 50 سنة
	100,0	100,0	93	أكبر من 50 سنة
				Total
المؤهل العلمي				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
30,1	30,1	30,1	28	Valide
66,7	30,1	30,1	28	ثانوي
36,6	6,5	6,5	6	جامعي
100,0	33,3	33,3	31	دراسات عليا
	100,0	100,0	93	تكون خاص
				Total
الوظيفة				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
3,2	3,2	3,2	3	Valide
53,8	8,6	8,6	8	مدير
45,2	41,9	41,9	39	رئيس مصلحة
100,0	46,2	46,2	43	نائب رئيس مصلحة
	100,0	100,0	93	موظف
				Total

الخبرة المهنية				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
43,0	43,0	43,0	40	أقل من 10 سنوات Valide
84,9	41,9	41,9	39	من 10 الى 20 سنوات
97,8	12,9	12,9	12	من 21 الى 30 سنة
100,0	2,2	2,2	2	أكثر من 31 سنة
	100,0	100,0	93	Total

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم ذكور مع نسبة معتبرة من الإناث، كما أن سن الغالبية منهم بين الشباب والكهول وهي الفئة التي أن تساير تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل كبير، في حين أن ثلث الباحثين تلقوا تكويننا خاصا والذي يكون عادة في الإعلام الآلي، وتساوت العينة في نسبة الجامعيين والثانويين.

ويشتغل تقريبا نصف أفراد العينة كموظف بالمؤسسة وتليهم وظيفة نائب رئيس مصلحة نظرا لتشعب وتداخل الوظائف داخل المؤسسة والذي يستدعي نوبا للعديد من رؤساء المصالح، يتمتع أغلبية أفراد العينة بخبرة مهنية متوسطة، مما يعني أن مدة عملهم بالمؤسسة ليست بالطويلة وهذا ما يفسر أنهم حديثي التخرج وأنهم على اطلاع بأحدث تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان

المطلب الأول: تحليل الثبات واختبار اللاتطبيعية للاستبيان

أولا: تحليل ثبات الاستبيان

قمنا بتوزيع هذ الاستبيان على مجموعة من المحكمين، وبعد إفادتنا بمجموعة من الملاحظات، تم

اعتماد الاستبيان في شكله النهائي الذي وزع على أفراد العينة

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	91	97,8
Observations Exclues ^a	2	2,2
Total	93	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	89

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

1. الثبات: من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي نلاحظ أن معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كروبخ) قد بلغ : 0,95، حيث إذا فاق هذا المعامل 0,7 فإننا نعتبر أن الاستبيان ثابت ويمكن إجراء باقي التحاليل الإحصائية عليه، لذلك فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بثبات كبير جدا.

2. الصدق: يقاس صدق الاستبيان من خلال تجذير معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كروبخ) والذي بلغ : 0,95، إذن معامل الصدق : 0,974، بما أن هذا المعامل قريب من الواحد فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بصدق كبير جدا.

ثانيا: اختبار اللاتطبيعية لأسئلة الاستبيان

من خلال اختبار اللاتطبيعية ل: Kalmogrov-Smirnov، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي الموجودة ضمن الملاحق (ملحق رقم (؟؟)) حيث إذا كانت قيمة Sig: أكبر من 0,05 نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل أي أن إجابات السؤال تتبع للتوزيع الطبيعي.

. أقل من 0,05 نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل أي أن إجابات السؤال لا تتبع للتوزيع الطبيعي.

فمن خلال الملحق نجد أن جميع إجابات أسئلة الاستبيان لا تتبع للتوزيع الطبيعي، مما يعني إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل للاستبيان

أولا: مقارنة المتوسطات الحسابية:

نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الحسابي العام (3) حيث المتوسط الحسابي العام هو عبارة

عن مجموع درجات سلم "ليكارت" على عددها $(3 = (5+4+3+2+1)/5)$ ، وذلك لكل سؤال أو فقرة أو محور من محاور الدراسة.

1. المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية

1.1. أولاً: مدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة

أما الجدول رقم (24) فهو يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد العينة للفقرة الأولى.

جدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الأولى

Ecart type	Moyenne	N	
1,042	2,98	93	تستخدم المؤسسة أساليب التكنولوجيا الحديثة
1,000	3,39	93	يتوفر عدد كاف من الأشخاص المؤهلين للعمل في مجال تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
1,076	3,08	93	تتوفر المؤسسة على مصلحة خاصة بتحديث الأجهزة الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
1,117	3,28	93	تتم عمليات التحديث والتطوير على تطبيقات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال باستمرار
1,080	3,17	93	المؤسسة تهتم بدعم وتشجيع البرامج الخاصة بالبحث والتطوير
1,107	3,33	93	تقوم المؤسسة باقتناء البرمجيات والأنظمة التي تساعد في التطور باستمرار
		93	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة أن كلها تفوق المتوسط (3) باستثناء إجابة السؤال الأول فإنها قريبة من الثلاثة، مما يعني أن الإجابات (كلها تقريباً) تبين الاستخدام الواسع للتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة، بدرجة متوسطة، حيث إن كل المتوسطات كانت محصورة بين 2.51 و3.50.

2.1 ثانياً: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة

بالنسبة للفقرة الثانية، فإن الجدول رقم (18) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

يوضح الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالفقرة الثانية.

جدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الثانية

Ecart type	Moyenne	N	
1,033	2,90	93	يوجد عدد كاف من أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها في المؤسسة تتناسب واحتياجات العمل
1,021	3,15	93	توفر المؤسسة نوعية وأجهزة تتناسب واحتياجات العمل
1,007	3,09	93	أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سرعات عالية
1,076	2,87	93	أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سعات تخزينية كبيرة
,875	3,19	93	يتم تحديث أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها باستمرار
,973	3,20	93	تليي البرمجيات المتاحة في المؤسسة احتياجات عملي
1,054	3,40	93	تنتم البرامج المستخدمة بالسهولة في الاستخدام
1,008	3,37	93	يمكن تصحيح أو تطوير البرمجيات بسهولة
1,115	3,41	93	تتوفر البرمجيات في المؤسسة بشكل كاف ومتجددة باستمرار
1,079	3,20	93	تساعد البرمجيات المستخدمة في وضع مجموعة بدائل لحل المشاكل والمساعدة في اتخاذ القرارات
1,221	3,20	93	تتصف البرمجيات المستخدمة بتوفر الإرشادات وتقديم المعلومات التوضيحية عند حدوث الخلل
1,124	3,40	93	تتميز البرمجيات المستخدمة بالحماية من التلاعب
1,226	3,73	93	تقدم الأجهزة والبرمجيات المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
1,162	3,73	93	تقدم الأجهزة والبرمجيات المعلومات الشاملة المطلوبة
		93	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس وجود استخدام جيد للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة أن كلها تفوق المتوسط (3) باستثناء إجابة السؤال الأول فإنها قريبة من الثلاثة، مما يعني أن الإجابات (كلها تقريبا) تبين الاستخدام الجيد للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة.

3.1 ثالثا : نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة

يوضح الجدول رقم (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الثالثة.

جدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الثالثة

Ecart type	Moyenne	N	
1,208	3,40	93	يتوفر في المؤسسة نظام معلومات شامل ومتكامل
1,106	3,08	93	يساعد نظام المعلومات في توفير المعلومات الحديثة والمتطورة
1,069	3,14	93	يساعد نظام المعلومات في الوصول إلى المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب
,942	3,78	93	توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين المعنيين بتسيير أنظمة المعلومات الموجودة في المؤسسة
1,182	3,59	93	تحرص المؤسسة على اقتناء أنظمة المعلومات المناسبة لها
1,119	3,29	93	تحرص المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات بين أفرادها حول أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة
		93	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يتبين لنا من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة أن كلها تفوق المتوسط ، مما يعني أن الإجابات كلها تظهر وجوداً لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة.

4.1 رابعاً: شبكات الانترنت الموجودة بالمؤسسة

بالنسبة للفقرة، فإن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة موضحة في الجدول رقم (27).

جدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الرابعة

Ecart type	Moyenne	N	
1,156	3,11	93	تستخدم المؤسسة شبكات حواسيب محلية تربط بين مصالحتها المختلفة
1,211	3,34	93	تمتاز عملية استخدام الشبكات بالسهولة والسرعة
1,107	3,05	93	تعتمد المؤسسة على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف عمليات التسيير
1,144	3,13	93	يسهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية
1,180	3,00	93	يسهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث
1,265	3,35	93	يسهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة بتوفير قاعدة بيانات موحدة خاصة بالزبائن مما يوفر الخدمة لهم دون الرجوع في كل مرة إلى المركز
1,247	3,29	93	ربط المصالح ببعضها بشبكة حاسوب يساهم في التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها
		93	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نجد أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس شبكات الانترنت الموجودة بالمؤسسة أن كلها تفوق المتوسط، مما يعني أن الإجابات كلها تبرز وجود ربط وتفعيل جيد لشبكات الانترنت الموجودة بالمؤسسة.

5.1 خامساً: قواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة

جدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الخامسة

Ecart type	Moyenne	N	
,996	3,53	93	يوجد في المؤسسة قواعد بيانات
,940	3,09	93	تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل من البيانات
,965	3,06	93	يوجد هناك تحديث وتجديد لقواعد البيانات بالمؤسسة بشكل دوري
1,155	3,09	92	تتصف قواعد البيانات بالشمولية
1,154	2,59	93	يتوفر نظام أمن وحماية للدخول إلى قاعدة البيانات ضمن الصلاحيات المخولة للمستخدمين
1,162	3,10	93	استخدام قواعد البيانات تساهم في تحسين أداء المؤسسة
1,478	3,11	93	يساهم استخدام قواعد البيانات في سرعة اتخاذ القرارات في مختلف الجوانب في المؤسسة
,985	3,33	92	استخدام قواعد البيانات يساهم في توفير المعلومات بتكلفة أقل وسرعة أعلى أي اختصار الوقت والجهد
		91	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يظهر لنا من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس قواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة أن جلها تفوق المتوسط، باستثناء إجابات السؤال الخامس والتي تقل عن المتوسط والتي تبين عدم وجود نظام أمن وحماية للدخول إلى قاعدة البيانات ضمن الصلاحيات المخولة للمستخدمين، إذن عموماً نجد أن الإجابات معظمها تبرز وجود استحداث واستخدام جيد لقواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة.

6.1. سادسا: التدريب على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال

يوضح الجدول رقم (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة

السادسة.

جدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة السادسة

Ecart type	Moyenne	N	
1,021	3,69	93	تخصص المؤسسة ميزانية للقيام بعمليات التدريب على التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
1,060	3,35	93	عمليات التدريب على تقنيات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشمل جميع المصالح والمستويات الإدارية
1,192	3,28	93	عمليات التدريب على تقنيات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشمل جميع المصالح والمستويات الإدارية مستمرة
1,179	3,26	93	يتم الاستعانة بخبرات أجنبية أو إرسال أشخاص من داخل المؤسسة للتكوين في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال
1,163	3,19	93	يتم الاستعانة بخبرات أجنبية أو إرسال أشخاص من داخل المؤسسة للتكوين في مجال التكنولوجيات الجديدة لزيادة القدرة على مواكبة التطورات
1,148	3,35	93	تتوفر البرامج التدريبية الملائمة للتعامل مع التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال
1,166	3,46	93	أساليب التخطيط الاستراتيجي قائمة على أسس علمية
		93	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نجد أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس التدريب على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال أن كلها تفوق المتوسط، مما يعني أن الإجابات كلها تبين وجود تدريب على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة.

إذن من خلال مقارنة فقرات المحور الأول مع المتوسط الحسابي العام (3)، نجد ان هذه العينة المدروسة تؤكد على وجود استخدام واسع للتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة وتوافر الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة، كما تؤكد على توفر نظم المعلومات الإدارية المستخدمة

في المؤسسة مؤكدة على وجود شبكات الانترنت بالمؤسسة بصورة فعالة مع توافر وسهولة استخدام لقواعد البيانات في المؤسسة، كما تبين وجود تدريب مستمر على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة.

عموما نجد أن الفقرات الستة كلها تبين أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ذو فاعلية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

2. المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

1.2. سابعا: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة السابعة

Ecart type	Moyenne	N	
1,166	3,46	93	أساليب التخطيط الاستراتيجي قائمة على أسس علمية
1,038	3,45	93	يتم تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من طرف إطارات ذات كفاءات وخبرات عالية
1,077	3,42	93	عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتم من قبل الجهات المسؤولة بشكل مستمر وعلى المدى البعيد
1,178	3,22	93	يتم إشراك كل الإطارات في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
1,097	3,43	93	يتم مراعاة التطوير والحدثة في أنظمة وأساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
		93	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نجد أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أن كلها تفوق المتوسط، مما يعني أن الإجابات كلها تبين أن المؤسسة يوجد بها من يهتم بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

2.2. ثامنا: استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية

جدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الثامنة

Ecart type	Moyenne	N	
1,032	3,39	93	يتم مراعاة البعد الاستراتيجي عند عملية الاستقطاب أو التعديل للأفراد الجدد
1,052	3,74	93	مصلحة إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة المباشرة على اختيار وتعيين الموظفين
1,060	3,65	93	يجب أن تتوفر لدى المعنيين بالاستقطاب والتعيين القدرات العلمية والتحكم في التكنولوجيات الحديثة عند الاختيار
1,049	3,48	93	تتم عملية توثيق المقابلات والامتحانات الوظيفية بشكل علمي
1,071	3,63	93	يجب أن تتوفر في الأشخاص المعنيين بالاستقطاب والتعيين رسالة واهداف المؤسسة ومدى ملائمتها مع أفكارهم وقناعات المترشحين
1,132	3,62	93	يوجد في المؤسسة لجان لاختيار مرشحين من أجل التوظيف
		93	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يبين لنا الجدول نجد أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية أن كلها تفوق المتوسط، مما يعني أن الإجابات كلها تؤكد على اعتماد استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية.

3.2 تاسعا: استراتيجية التحفيز للموارد البشرية

جدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة التاسعة

Ecart type	Moyenne	N	
,959	3,67	93	تحفيز العاملين يكون من جانبيين المادي منه والمعنوي
1,128	3,54	93	إن الحوافز المقدمة للعاملين تساهم في تلبية احتياجاتهم الأنية والمستقبلية
,974	3,51	93	غالبا ما تتم مكافئة العمال على الأعمال المتميزة التي يقومون بها
1,005	3,56	93	مكافئة العاملين الأوفياء للمؤسسة والذين لديهم القدرة على الإبداع وروح تحمل المسؤولية
1,035	3,41	93	إن النظام المقدم للعاملين نظام عادل وموضوعي
1,185	3,48	93	تحفيز العاملين الذين لديهم الرغبة في الانجاز والسعي إلى التميز
1,243	3,10	93	تحفيز العاملين الذي لديهم اقتناع بفكرة الجودة والعمل في الوقت الحقيقي وتقبل واستيعاب التقرير
		93	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

إن استقراء الجدول يبين لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس استراتيجية التحفيز للموارد البشرية أن كلها تفوق المتوسط، مما يعني أن الإجابات كلها تبرز وجود اعتماد على استراتيجية التحفيز للموارد البشرية.

4.2 عاشرا: استراتيجية تقييم الأداء

جدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة العاشرة

Ecart type	Moyenne	N	
1,231	3,25	93	تفعيل مفهوم مفهوم إدارة الأداء أي تشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة
1,273	3,29	93	يترابط نظام بتقييم الأداء الفردي بالحوافز والترقيات لجميع الموظفين
1,287	3,41	93	عملية تقييم الأداء عملية موضوعية وعادلة
1,142	3,18	93	تقييم الأداء الجماعي والحث على العمل في شكل جماعات من أجل رفع أداء المؤسسة
1,123	3,39	93	يتم استخدام الاساليب العلمية لتقييم الأداء
1,113	3,02	93	تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم
1,231	3,25	93	تقييم القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة
		93	N valide (listwise)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الجدول أعلاه يبين لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس استراتيجية تقييم الأداء أن كلها تفوق المتوسط، مما يعني أن الإجابات كلها تتفق على وجود اعتماد على استراتيجية التحفيز للموارد البشرية.

من خلال نتائج تحليل الجداول المتعلقة بالفقرات الخاصة بالمحور الثاني نجد أن العينة التي تم استقصاءها تؤكد على وجود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، وأن المؤسسة تعتمد على استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية، وكذلك استراتيجية التحفيز للموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، كما تعتمد على استراتيجية تقييم الأداء لمختلف القوى البشرية العاملة في المؤسسة.

يتبين لنا عموماً أن العينة التي تم الاعتماد عليها في الاستبيان تؤكد على وجود الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

3 المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1.3 حادي عشر: نماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

1.1.3 نموذج التطابق الأفضل:

جدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الأول)

Ecart type	Moyenne	N	
1,273	3,29	93	التطابق الخارجي يكون عندما تكون المؤسسة في بدايتها وتعتمد على التنظيم غير الرسمي في جميع وظائفها
1,287	3,41	93	التطابق الداخلي عندما تكون المؤسسة أكثر نضجاً وتكاملاً
		93	N valide (listwise)

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يبين الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الجزء الأول من مقياس نماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أن كلها تفوق المتوسط ، مما يعني أن الإجابات كلها تتفق على اعتماد نموذج التطابق الأفضل.

2.1.3 نموذج الممارسات الأفضل:

أما بالنسبة للجزء الثاني من الفقرة الحادية عشر، فإن الجدول رقم (35) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجاباتها.

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الثاني)

Ecart type	Moyenne	N	
1,142	3,18	93	ضمان الأمان الوظيفي
1,123	3,39	93	اختيار أفضل الأفراد للعمل
1,113	3,02	93	استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة
,974	3,51	93	ربط الرواتب والمكافآت بنتائج المنظمة
1,005	3,56	93	توفير التدريب المكثف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها، والعمل على إقناعهم بعملية التدريب
1,035	3,41	93	تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية
1,185	3,48	93	التشاركية في المعلومات

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الجزء الثاني من مقياس نماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أن كلها تفوق المتوسط، مما يعني أن الإجابات كلها تؤكد على اعتماد نموذج الممارسات الأفضل أيضا.

3.13 نموذج قاعدة الموارد:

جدول رقم (36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الثالث)

Ecart type	Moyenne	N	
1,243	3,10	93	يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة
1,231	3,25	93	يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة نادرا
1,166	3,46	93	يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة صعب التقليد
1,038	3,45	93	من الصعوبة الاستعاضة عنه بمورد آخر
1,077	3,42	93	تمكين العاملين وتحفيزهم على التعامل المبدع من أجل تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية
1,178	3,22	93	اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير (موجود استراتيجي)
1,097	3,43	93	أهم مورد تملكه المؤسسة هو المورد البشري الذي يتحدد بأدائه الأداء الكلي للمؤسسة ونجاحها على المدى البعيد
1,032	3,39	93	المكونات الأساسية لاستراتيجية الموارد البشرية هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها استراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها
		93	N valide (listwise)

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الجزء الثالث من

مقياس نماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أن كلها تفوق المتوسط، مما يعني أن الإجابات كلها تؤكد على اعتماد نموذج قاعدة الموارد أيضا.

إن نتائج تحليل الجداول المتعلقة بالفقرات الخاصة بالمحور الثالث تبين أن العينة التي تم استقصاءها تؤكد على نموذج التطابق الأفضل متكاملًا مع نموذج الممارسات الأفضل اعتمادًا على نموذج قاعدة الموارد.

إذن يمكن أن نستنتج عموماً أن العينة التي تم الاعتماد عليها في الاستبيان تؤكد على وجود استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

4. المحاور الثلاثة معا:

جدول رقم (37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الاستبيان

Ecart type	Moyenne	Maximum	Minimum	N	
,59071	3,2509	4,57	1,00	93	المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية
,51692	3,4259	4,33	1,00	93	المحور الثاني: الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
,65619	3,3507	4,30	1,00	93	المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
				93	N valide (listwise)

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة كلها تفوق المتوسط، مما يعني أن الإجابات كلها تؤكد على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ذو فاعليته في إدارة الموارد البشرية، ووجود للوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من خلال إتباع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

5. المحور العام:

جدول رقم (38): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور العام

Ecart type	Moyenne	Maximum	Minimum	N	
,46068	3,3384	3,94	1,00	93	المحور العام : تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
				93	N valide (listwise)

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

يبين لنا الجدول أن المتوسط الحسابي للمحور العام يفوق المتوسط، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير بارز على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة،

بحسب العينة التي تم استقصاءها.

ثانيا: اختبار ستودنت **T**:

يجري اختبار الفرضيات وفقا لهذه الإحصائية كما يلي:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

وهذا حسب كل عنصر يتم إجراء الاختبار له ، حيث سنقارن القيمة (**Sig**) من الجدول

مع مستوى المعنوية 0,05، إذا كانت القيمة (**Sig**):

. أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل.

. أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم نقبل الفرض البديل.

1. المحور الأول: مدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة

1.1. أولا: مدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة

يوضح الجدول رقم (39) اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الأولى.

جدول رقم (39): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الأولى

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
-,022	,843	92	-,199	تستخدم المؤسسة أساليب التكنولوجيا الحديثة
,387	,000	92	3,732	يتوفر عدد كاف من الأشخاص المؤهلين للعمل في مجال تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
,075	,502	92	,675	تتوفر المؤسسة على مصلحة خاصة بتحديث الأجهزة الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
,280	,018	92	2,414	تتم عمليات التحديث والتطوير على تطبيقات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال باستمرار
,172	,128	92	1,537	المؤسسة تهتم بدعم وتشجيع البرامج الخاصة بالبحث والتطوير
,333	,005	92	2,905	تقوم المؤسسة باقتناء البرمجيات والأنظمة التي تساعد في التطور باستمرار

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (**Sig**) للسؤال الأول والثالث والخامس أكبر من

مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم فيها أي أن: المؤسسة لا تستخدم أساليب

التكنولوجيا الحديثة وأنها لا تتوفر على مصلحة خاصة بتحديث الأجهزة الخاصة بالتكنولوجيا

الجديدة للإعلام والاتصال، وأن المؤسسة لا تهتم بدعم وتشجيع البرامج الخاصة بالبحث والتطوير.

ولا يمكن هنا التأكيد أو النفي للفقرة ككل.

2.1 ثانيا: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة

جدول رقم (40): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الثانية

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
-,097	,369	92	-,904	يوجد عدد كاف من أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها في المؤسسة تتناسب واحتياجات العمل
,151	,158	92	1,422	توفر المؤسسة نوعية وأجهزة تتناسب واحتياجات العمل
,086	,412	92	,824	أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سرعات عالية
-,129	,250	92	-1,157	أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سعات تخزينية كبيرة
,194	,036	92	2,132	يتم تحديث أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها باستمرار
,204	,046	92	2,025	تلبى البرمجيات المتاحة في المؤسسة احتياجات عملي
,398	,000	92	3,639	تتسم البرامج المستخدمة بالسهولة في الاستخدام
,366	,001	92	3,496	يمكن تصحيح أو تطوير البرمجيات بسهولة
,409	,001	92	3,533	تتوفر البرمجيات في المؤسسة بشكل كاف ومتجددة باستمرار
,204	,071	92	1,826	تساعد البرمجيات المستخدمة في وضع مجموعة بدائل لحل المشاكل والمساعدة في اتخاذ القرارات
,204	,110	92	1,614	تتصف البرمجيات المستخدمة بتوفر الإرشادات وتقديم المعلومات التوضيحية عند حدوث الخلل
,398	,001	92	3,413	تتميز البرمجيات المستخدمة بالحماية من التلاعب
,731	,000	92	5,752	تقدم الأجهزة والبرمجيات المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
,731	,000	92	6,067	تقدم الأجهزة والبرمجيات المعلومات الشاملة المطلوبة

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للسؤال الأول والثاني والثالث والرابع أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم فيها أي أن: المؤسسة لا يوجد بها عدد كاف من أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها تتناسب واحتياجات العمل، وأنها لا توفر نوعية وأجهزة تتناسب واحتياجات العمل، كما إن أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة لا تتمتع بالسرعات العالية، وكذلك أن أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ليست ذات سعات تخزينية كبيرة. وبما أن معظم الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بوجود الأجهزة والبرمجيات في المؤسسة مساندة للتكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال.

3.1 ثالثاً: نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة

جدول رقم (41): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الثالثة

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,398	,002	92	3,176	يتوفر في المؤسسة نظام معلومات شامل ومتكامل
,075	,513	92	,656	يساعد نظام المعلومات في توفير المعلومات الحديثة والمتطورة
,140	,211	92	1,261	يساعد نظام المعلومات في الوصول إلى المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب
,785	,000	92	8,033	توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين المعنيين بتسيير أنظمة المعلومات الموجودة في المؤسسة
,591	,000	92	4,826	تحرص المؤسسة على اقتناء أنظمة المعلومات المناسبة لها
,290	,014	92	2,502	تحرص المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات بين أفرادها حول أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للسؤال الثاني والثالث أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم فيها أي أن: المؤسسة لا تتوفر فيها نظام معلومات يساعد على توفير المعلومات الحديثة والمتطورة كما لا يساعد في الوصول إلى المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب.

وبما أن معظم الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بأن نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة مسيرة للتكنولوجيا الحديثة.

4.1 رابعاً: شبكات الانترنت الموجودة بالمؤسسة

جدول رقم (42): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الرابعة

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,108	,037	92	,897	تستخدم المؤسسة شبكات حواسيب محلية تربط بين مصالحتها المختلفة
,344	,007	92	2,739	تمتاز عملية استخدام الشبكات بالسهولة والسرعة
,054	,641	92	,468	تعتمد المؤسسة على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف عمليات التسيير
,129	,020	92	1,087	سهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية
,000	1,000	92	,000	سهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث

يسهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة بتوفير قاعدة بيانات موحدة خاصة بالزبائن مما يوفر الخدمة لهم دون الرجوع في كل مرة إلى المركز	2,704	92	,008	,355
ربط المصالح ببعضها بشبكة حاسوب يساهم في التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها	2,244	92	,027	,290

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للسؤال الثالث والخامس أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم فيها أي أن: المؤسسة لا تعتمد على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف عمليات التسيير كما توجد بها صعوبة في ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث.

وبما أن معظم الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بأن المؤسسة تتوفر على شبكات الانترنت تعمل بفاعلية مقبولة.

5.1 خامسا: قواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة

جدول رقم (43): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الخامسة

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	T	
,527	,000	92	5,104	يوجد في المؤسسة قواعد بيانات
,086	,380	92	,882	تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل من البيانات
,065	,021	92	,645	يوجد هناك تحديث وتجديد لقواعد البيانات بالمؤسسة بشكل دوري
,087	,472	91	,722	تتصف قواعد البيانات بالشمولية
-4,09	,001	92	-3,415	يتوفر نظام أمن وحماية للدخول إلى قاعدة البيانات ضمن الصلاحيات المخصصة للمستخدمين
,097	,024	92	,803	استخدام قواعد البيانات تساهم في تحسين أداء المؤسسة
,108	,002	92	,702	يساهم استخدام قواعد البيانات في سرعة اتخاذ القرارات في مختلف الجوانب في المؤسسة
,326	,002	91	3,177	استخدام قواعد البيانات يساهم في توفير المعلومات بتكلفة أقل وسرعة أعلى أي اختصار الوقت والجهد

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للسؤال الثاني والرابع أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم فيها أي ان: قواعد البيانات الموجودة في المؤسسة لا تساهم في حفظ الكم الهائل من البيانات كما أن قواعد البيانات ليست شاملة لكل ما يتعلق بالمؤسسة.

وبما أن معظم الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بأن المؤسسة تتوفر على قواعد بيانات محكمة ومتطورة نوعا ما.

6.1. سادسا: التدريب على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال

أما بالنسبة لاختبار سيتودنت فيما يتعلق بالفقرة السادسة، فإن الجدول رقم (44) يوضح ذلك.

جدول رقم: (44): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة السادسة

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,688	,000	92	6,498	تخصص المؤسسة ميزانية للقيام بعمليات التدريب على التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
,355	,002	92	3,230	عمليات التدريب على تقنيات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشمل جميع المصالح والمستويات الإدارية
,280	,026	92	2,262	عمليات التدريب على تقنيات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشمل جميع المصالح والمستويات الإدارية مستمرة
,258	,037	92	2,111	يتم الاستعانة بخبرات أجنبية أو إرسال أشخاص من داخل المؤسسة للتكوين في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال
,194	,002	92	1,604	يتم الاستعانة بخبرات أجنبية أو إرسال أشخاص من داخل المؤسسة للتكوين في مجال التكنولوجيات الجديدة لزيادة القدرة على مواكبة التطورات
,355	,004	92	2,980	تتوفر البرامج التدريبية الملائمة للتعامل مع التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بأن المؤسسة تقوم بعمليات التدريب على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال بصفة مستمرة للموارد البشرية الخاصة بها.

2. المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

2.1. سابعا: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول رقم (45): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة السابعة

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,462	,000	92	3,823	أساليب التخطيط الاستراتيجي قائمة على أسس علمية
,452	,000	92	4,198	يتم تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من طرف إطارات ذات كفاءات وخبرات عالية
,419	,000	92	3,756	عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتم من قبل الجهات المسؤولة بشكل مستمر وعلى المدى البعيد
,215	,082	92	1,760	يتم إشراك كل الإطارات في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
,430	,000	92	3,780	يتم مراعاة التطوير والحدثة في أنظمة وأساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للسؤال الرابع أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم أي انه لا يتم إشراك كل الإطارات في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وهنا يمكن الإشارة إلى أن المؤسسة لا تزال تنظر للأشخاص على أنهم إجراء وليس شركاء في اتخاذ القرار، وهذا يدل على أن التفكير الاستراتيجي في المؤسسة لا يزال في بداياته. وبما أن معظم الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بأن المؤسسة تقوم بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخاصة بها.

2.2. ثامنا: استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية

جدول رقم (46): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الثامنة

Test sur échantillon unique				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,387	,000	92	3,616	يتم مراعاة البعد الاستراتيجي عند عملية الاستقطاب أو التعديل للأفراد الجدد
,742	,000	92	6,802	مصلحة إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة المباشرة على اختيار وتعيين الموظفين
,645	,000	92	5,872	يجب أن تتوفر لدى المعنيين بالاستقطاب والتعيين القدرات العلمية والتحكم في التكنولوجيات الحديثة عند الاختيار
,484	,000	92	4,449	تتم عملية توثيق المقابلات والامتحانات الوظيفية بشكل علمي

5,711	92	,000	,634	يجب أن تتوفر في الأشخاص المعنيين بالاستقطاب والتعيين رسالة واهداف المؤسسة ومدى ملائمتها مع أفكارهم وقناعات المترشحين يوجد في المؤسسة لجان لاختيار مرشحين من أجل التوظيف
5,314	92	,000	,624	

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن

القول بأن المؤسسة تتبع استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية الخاصة بها.

3.2 تاسعا: استراتيجية التحفيز للموارد البشرية

جدول رقم (47): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة التاسعة

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,667	,000	92	6,702	تحفيز العاملين يكون من جانبيين المادي منه والمعنوي
,538	,000	92	4,595	إن الحوافز المقدمة للعاملين تساهم في تلبية احتياجاتهم الآتية والمستقبلية
,505	,000	92	5,005	غالبا ما تتم مكافئة العمال على الأعمال المتميزة التي يقومون بها
,559	,000	92	5,365	مكافئة العاملين الأوفياء للمؤسسة والذين لديهم القدرة على الإبداع وروح تحمل المسؤولية
,409	,000	92	3,809	إن النظام المقدم للعاملين نظام عادل وموضوعي
,484	,000	92	3,937	تحفيز العاملين الذين لديهم الرغبة في الانجاز والسعي إلى التميز
,097	,455	92	,751	تحفيز العاملين الذي لديهم اقتناع بفكرة الجودة والعمل في الوقت الحقيقي وتقبل واستيعاب التغيير

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (40) نلاحظ أن القيمة (Sig) للسؤال السابع أكبر من مستوى المعنوية

0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم أي انه: لا يوجد تحفيز العاملين الذي لديهم اقتناع بفكرة الجودة

والعمل في الوقت الحقيقي وهي نقطة مهمة في استراتيجية التحفيز بالنسبة للموارد البشرية، لأن هذا

النوع من التحفيز يشجع الأشخاص المبدعين والذين يتمتعون بميزة تنافسية وتقبل واستيعاب التغيير.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة

فيمكن القول بأن المؤسسة تعتمد استراتيجية التحفيز للموارد البشرية الخاصة بها.

4.2 عاشرا: استراتيجية تقييم الأداء

جدول رقم (48): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة العاشرة

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,247	,046	92	1,938	تفعيل مفهوم مفهوم إدارة الأداء أي تشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة
,290	,030	92	2,199	يترابط نظام بتقييم الأداء الفردي بالحوافز والترقيات لجميع الموظفين
,409	,003	92	3,061	عملية تقييم الأداء عملية موضوعية وعادلة
,183	,126	92	1,544	تقييم الأداء الجماعي والحث على العمل في شكل جماعات من أجل رفع أداء المؤسسة
,387	,001	92	3,324	يتم استخدام الاساليب العلمية لتقييم الأداء
,022	,853	92	,186	تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم
,247	,005	92	1,938	تقييم القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للسؤال الرابع والسادس أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم أي انه لا يتم تقييم الأداء الجماعي والحث على العمل في شكل جماعات من أجل رفع أداء المؤسسة، كما لا يوجد تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم، وهاتين النقطتين هامتين، يجب على المؤسسة الانتباه لهما في المستقبل من أجل زيادة فاعلية نظام التقييم لديهم.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بأن المؤسسة تعتمد استراتيجية تقييم الأداء للموارد البشرية الخاصة بها.

3 المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1.3 حادي عشر: نماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

1.1.3 نموذج التطابق الأفضل:

جدول رقم (49): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الأول)

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,290	,030	92	2,199	التطابق الخارجي يكون عندما تكون المؤسسة في بدايتها وتعتمد على التنظيم غير الرسمي في جميع وظائفها
,409	,003	92	3,061	التطابق الداخلي عندما تكون المؤسسة أكثر نضجا وتكاملا

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بأن المؤسسة تعتمد نموذج التطابق الأفضل كنموذج من نماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخاصة بها.

2.13. نموذج الممارسات الأفضل:

جدول رقم (50): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الثاني)

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,183	,126	92	1,544	ضمان الأمان الوظيفي
,387	,001	92	3,324	اختيار أفضل الأفراد للعمل
,022	,853	92	,186	استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة
,505	,000	92	5,005	ربط الرواتب والمكافآت بنتائج المنظمة
,559	,000	92	5,365	توفير التدريب المكثف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها، والعمل على إقناعهم بعملية التدريب
,409	,000	92	3,809	تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية
,484	,000	92	3,937	التشاركية في المعلومات

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للسؤال الأول والثالث أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم أي انه لا يوجد ضمان للأمان الوظيفي في المؤسسة كما أنه لا يتم استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وهنا يمكن الإشارة إلى ان المؤسسة تعتمد مزيجاً من الاستراتيجيات في إدارتها للموارد البشرية سواء على قصد أو عن غير قصد، وهذا النوع من التسيير له إيجابياته وسلبياته مثلما رأينا في الجانب النظري.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بأن المؤسسة تعتمد نموذج الممارسات الأفضل أيضاً كنموذج من النماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخاصة بها.

3.13 نموذج قاعدة الموارد:

جدول رقم (51): اختبار ستودنت لإجابات أفراد العينة للفقرة الحادية عشر (الجزء الثالث)

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,097	,455	92	,751	يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة
,247	,056	92	1,938	يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة نادراً

,462	,000	92	3,823	يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة صعب التقليد
,452	,000	92	4,198	من الصعوبة الاستعاضة عنه بمورد آخر
,419	,000	92	3,756	تمكين العاملين وتحفيزهم على التعامل المبدع من أجل تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية
,215	,002	92	1,760	اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير (موجود استراتيجي)
,430	,000	92	3,780	أهم مورد تملكه المؤسسة هو المورد البشري الذي يتحدد بأدائه الأداء الكلي للمؤسسة ونجاحها على المدى البعيد
,387	,000	92	3,616	المكونات الأساسية لاستراتيجية الموارد البشرية هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها استراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للسؤال الأول والثاني أكبر من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق فرضية العدم أي ان المورد البشري لا يتصف بأنه ذا قيمة، وبالتحديد أنه ليس ذا قيمة نادرة حسب العينة المستقصاة، فالموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسة هي موارد عادية يمكن الحصول عليها، وبالتالي فالمؤسسة لا تمتلك ميزة تنافسية في هذا المجال، ويجب عليها في المستقبل البحث على الموارد ذات القيمة والتي تتصف بالندرة، من أجل مساعدتها في النمو والتطور.

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الأسئلة الخاصة بالفقرة تتحقق فيها الفرضية البديلة فيمكن القول بأن المؤسسة تعتمد نموذج قاعدة الموارد كذلك كنموذج من نماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخاصة بها حسب العينة المستقصاة.

4. المحاور الثلاثة معا:

جدول رقم (52): اختبار ستودنت لكل محور من محاور الاستبيان

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,25089	,000	92	4,096	المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية
,42586	,000	92	7,945	المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
,35074	,000	92	5,155	المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للمحاور الثلاثة أقل من مستوى المعنوية 0,05، مما يعني تحقق الفرضية البديلة أي أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذو فاعلية في إدارة الموارد البشري من خلال الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك مع توافر

استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

5 المحور العام:

الجدول رقم (53): اختبار ستودنت للمحور العام

Valeur du test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	ddl	t	
,33837	,000	92	7,083	المحور العام : تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) للمحور العام أقل من مستوى المعنوية 0,05،

مما يعني تحقق الفرضية البديلة أي أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثير على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للمؤسسة حسب العينة المستقصاة.

ثالثا: تحليل الارتباط والانحدار:

1. تحليل الارتباط:

جدول رقم (54): مصفوفة الارتباط المشترك

	المحور الأول:	المحور الثاني:	المحور الثالث:	المحور العام:
المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية	1	,381**	,566**	,855
		,000	,000	,000
	N	93	93	93
المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	,381**	1	,831**	,805**
	,000		,000	,000
	N	93	93	93
المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	,566**	,831**	1	,829**
	,000	,000		,000
	N	93	93	93
المحور العام : تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	,855**	,805**	,829**	1**
	,000	,000	,000	
	N	93	93	93

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول الموضح لمصفوفة الارتباط المشترك بين المحاور نجد أن المحور الأول ذو ارتباط قوي بالمحور العام بلغ 0,855 مما يدل على أن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مرتبط بقوة بمدى استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية.

كما يظهر أيضا أن معامل الارتباط بين المحور الثاني والمحور العام قوي أيضا حيث بلغ 0,829 مما يدل على أن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مرتبط بقوة بالوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

و يظهر أيضا أن معامل الارتباط بين المحور الثالث والمحور العام قوي أيضا حيث بلغ 0,805 مما يدل على أن تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مرتبط بقوة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المنتهجة من طرف المؤسسة.

إذن تشير معاملات الارتباط بصفة عامة إلى وجود تأثير فعلي للمحاور الفرعية الثلاثة على المحور العام، نقوم بالبحث عن طبيعة هذا التأثير (طبيعة العلاقة) بعد أن أثبتنا قوتها.

2. تحليل الانحدار:

1.2. تحليل الانحدار: علاقة المحور عام بالمحور الأول:

جدول رقم (55): تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام بالمحور الأول

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,855 ^a	,731	,728	,24026

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,271	1	14,271	247,219	,000 ^b
1 Résidu	5,253	91	,058		
Total	19,524	92			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
(Constante)	1,171	,140		8,358
1 المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية	,667	,042	,855	15,723

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية	,000

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال المخرجات يمكن أن نستنتج العلاقة التي تربط المحور الأول بالمحور العام كما يلي:

$$Y=1,17 + 0,667 X1$$

كما تشير المخرجات إلى المعنوية الإحصائية للمعاملات والمعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

1.2 تحليل الانحدار: علاقة المحور عام بالمحور الثاني:

الجدول رقم (56): تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام بالمحور الثاني

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,805 ^a	,649	,645	,27456

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,665	1	12,665	168,006	,000 ^b
1 Résidu	6,860	91	,075		
Total	19,524	92			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	,879	,192		4,584
المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	,718	,055	,805	12,962

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	,000

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال المخرجات يمكن أن نستنتج العلاقة التي تربط المحور الثاني بالمحور العام كما يلي:

$$Y=0,879 + 0,718 X2$$

كما تشير المخرجات إلى المعنوية الإحصائية للمعلمات والمعنوية الإحصائية للنموذج ككل .

1.2. تحليل الانحدار: علاقة المحور العام بالمحور الثالث:

الجدول رقم (57): تحليل الانحدار لعلاقة المحور العام بالمحور الثالث

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,829 ^a	,688	,684	,25891

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,424	1	13,424	200,261	,000 ^b
1 Résidu	6,100	91	,067		
Total	19,524	92			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	1,388	,140		9,883
المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	,582	,041	,829	14,151

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	,000

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال المخرجات يمكن أن نستنتج العلاقة التي تربط المحور الثالث بالمحور العام كما يلي:

$$Y=1,388 + 0,582 X3$$

كما تشير المخرجات إلى المعنوية الإحصائية للمعلمات والمعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

رابعاً: تحليل التباين (إحصائية فيشر F):

يجري اختبار الفرضيات وفقاً لهذه الإحصائية كما يلي:

فرضية العدم H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

وهذا حسب كل عنصر يتم إجراء الاختبار له، حيث سنقارن القيمة (Sig) من الجدول

مع مستوى المعنوية 0,05، إذا كانت القيمة (Sig):

. أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل.

. أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل.

1. تحليل تأثير المحاور الثلاثة على المحور العام :

جدول رقم (58): تحليل التباين للمحاور الثلاثة والمحور العام

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F
المحور الأول: استخدام تكنولوجيا	32,099	54	,594	7903,251
Intra-groupes	,003	38	,000	
Total	32,102	92		
المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية	24,581	54	,455	6052,087
Intra-groupes	,003	38	,000	
Total	24,583	92		
المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	39,598	54	,733	1745,127
Intra-groupes	,016	38	,000	
Total	39,614	92		

ANOVA à 1 facteur

	Signification
المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية	,000
المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	,000
المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	,000

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من القيمة 0,05 للمحاور الثلاثة معا، مما

يعني وجود تأثير معنوي للمحاور الثلاثة على المحور العام.

2. تحليل تأثير المحور الأول على المحور الثاني:

الجدول رقم (59): تحليل التباين للمحور الأول على المحور الثاني

المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	32,002	53	,604	235,631	,000
Intra-groupes	,100	39	,003		
Total	32,102	92			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من القيم 0,05 للمحور الأول، مما يعني

وجود تأثير معنوي للمحور الأول على المحور الثاني.

3 تحليل تأثير المحور الأول على المحور الثالث:

جدول رقم (60): تحليل التباين للمحور الأول على المحور الثالث

المحور الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعليته في إدارة الموارد البشرية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	30,895	49	,631	22,471	,000
Intra-groupes	1,207	43	,028		
Total	32,102	92			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من القيم 0,05 للمحور الأول، مما يعني

وجود تأثير معنوي للمحور الأول على المحور الثالث.

4. تحليل تأثير المحور الثاني على المحور الثالث:

الجدول رقم (61): تحليل التباين للمحور الثاني على المحور الثالث

المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	24,426	49	,498	136,075	,000
Intra-groupes	,158	43	,004		
Total	24,583	92			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من القيم 0,05 للمحور الثاني، مما يعني

وجود تأثير معنوي للمحور الثاني على المحور الثالث.

المبحث الرابع: مناقشة واختبار الفرضيات

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم ذكور مع نسبة معتبرة من الإناث، كما أن سن الغالبية منهم بين الشباب والكهول وهي الفئة التي تساير تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل كبير، في حين أن ثلث المبحوثين تلقوا تكويننا خاصا والذي يكون عادة في الإعلام الآلي، وتساوت العينة في نسبة الجامعيين والثانويين.

ويشتغل تقريبا نصف أفراد العينة كموظف بالمؤسسة وتليهم وظيفة نائب رئيس مصلحة نظرا لتشعب وتداخل الوظائف داخل المؤسسة والذي يستدعي نوبا للعديد من رؤساء المصالح، يتمتع أغلبية أفراد العينة بخبرة مهنية متوسطة، مما يعني أن مدة عملهم بالمؤسسة ليست بالطويلة وهذا ما يفسر أنهم حديثي التخرج وأنهم على اطلاع بأحدث تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الأول: مناقشة واختبار الفرضية الأولى

المحور الأول: استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة

بمقارنة المتوسطات الحسابية، اختبار ستودنت T، تحليل الارتباط والانحدار، وتحليل التباين الأحادي، توصلنا إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على فاعليتها في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وذلك من خلال تحقق الفرضيات الجزئية التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لشبكات الانترنت الموجودة بالمؤسسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لقواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتدريب على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

وهذا ما يدل على: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء الكلي للأعمال، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى استخدام

الانترنت والعمل بروح الفريق الواحد، كم أن هناك علاقة جوهرية بين تطوير مدخلات تكنولوجيا المعلومات وانتشار التدريب الإلكتروني، وان درجة تقبل الأفراد للتدريب الإلكتروني تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها: الخبرة في استخدام الحاسوب، والبيئة المحيطة، وهذا ما توصلت إليه دراسة كمال نسيم محمد سليم، 2002، ودراسة مراد رايس، 2004-2005 .

المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضية الثانية

المحور الثاني: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

بمقارنة المتوسطات الحسابية، اختبار ستودنت T، تحليل الارتباط والانحدار، وتحليل التباين الأحادي، توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحقق الفرضيات الجزئية التالية:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود استراتيجية التحفيز للموارد البشرية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود استراتيجية تقييم الأداء.

وهذا ما يدل على وجود الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ليس في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكن كممارسات. وان تكنولوجيا المعلومات تؤثر بصفة إيجابية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهناك اثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال: توطين التكنولوجيا، إعداد رأس المال البشري، والبنية التحتية التكنولوجية، والتحول إلى مجتمع المعلومات الذي يستخدم نتائج التكنولوجيات الحديثة، ووجود اثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة : آمال ياسين المجالي، 2012، لمين علوطي، تحت إشراف الأستاذ الدكتور : علي عبد الله 2007 / 2008.

المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضية الثالثة

المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

بمقارنة المتوسطات الحسابية، اختبار ستودنت T، تحليل الارتباط والانحدار، وتحليل التباين الأحادي، توصلنا إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحقق الفرضيات الجزئية التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاعتماد نماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاعتماد نموذج التطابق الأفضل:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاعتماد نموذج الممارسات الأفضل:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاعتماد نموذج قاعدة الموارد.
- اعتماد المؤسسة على هذا المزيج من الاستراتيجيات يبين أن المؤسسة تبحث عن السبيل الأفضل للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما أن اعتماد عدة استراتيجيات في الوقت نفسه له إيجابيات كماله سلبيات، وهذا ما يتطلب من المؤسسة جهد أكبر ومنظم في المستقبل.

المطلب الرابع: مناقشة واختبار الفرضية العامة

بمقارنة المتوسطات الحسابية، اختبار ستودنت T ، تحليل الارتباط والانحدار، وتحليل التباين الأحادي، توصلنا إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير التكنولوجيا الجديدة الإعلام والاتصال على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة. ويظهر ذلك من خلال:

المحاور الثلاثة معا:

- أن المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة كلها تفوق المتوسط ، مما يعني أن الإجابات كلها تؤكد على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ذو فاعليته في إدارة الموارد البشرية، ووجود للوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من خلال إتباع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وبمقارنة كل محورين على حدى وجدنا
- أن القيمة (Sig) أقل من القيم 0,05 للمحور الأول مع الثاني، مما يعني وجود تأثير معنوي للمحاور الأول على المحور الثاني.
- أن القيمة (Sig) أقل من القيم 0,05 للمحور الأول مع الثالث، مما يعني وجود تأثير معنوي للمحاور الأول على المحور الثالث.
- أن القيمة (Sig) أقل من القيم 0,05 للمحور الثاني مع الثالث، مما يعني وجود تأثير معنوي للمحاور الثاني على المحور الثالث.

المحور العام:

- أن المتوسط الحسابي للمحور العام يفوق المتوسط ، مما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير بارز على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة ، بحسب العينة التي تم استقصاءها، كما وجدنا أن القيمة (Sig) أقل من القيمة 0,05 للمحاور الثلاثة معاً، مما يعني وجود تأثير معنوي للمحاور الثلاثة على المحور العام.

وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بلقيدوم صباح إشراف : مبارك بوعشة 2012

التي توصلت الى:

- ممارسة الاقتصادية سواء كانت خاصة أو عامة لأسلوب التسيير الاستراتيجي بشكل جدي أصبح ضرورة ملحة.

- المنظمة يجب أن تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات بيئتها الداخلية لمعرفة ما هي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها المؤسسات وماهية نقاط ضعفها وكيف تعالجها أو تتخلص منها وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص البيئة الخارجية للوقوف على الفرص الايجابية التي يمكن أن تعزز موقفها التنافسي وكذلك تحضير السيناريوهات اللازمة للرد على مخاطر المحيط.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة من المؤسسات المنافسة وبالتالي تفعيل الإدارة الاستراتيجية في رسم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة .

- وعي وإدراك المؤسسات بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة، واستثمار في طاقاتها البشرية.

خلاصة الفصل الخامس:

نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم ذكور مع نسبة معتبرة من الإناث، كما أن سن الغالبية منهم بين الشباب والكهول وهي الفئة التي تسير تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل كبير، في حين أن ثلث المبحوثين تلقوا تكويننا خاصا والذي يكون عادة في الإعلام الآلي، وتساوت العينة في نسبة الجامعيين والثانويين، ويشغل تقريبا نصف أفراد العينة كموظف بالمؤسسة وتليهم وظيفة نائب رئيس مصلحة نظرا لتشعب وتداخل الوظائف داخل المؤسسة والذي يستدعي نوبا للعديد من رؤساء المصالح، يتمتع أغلبية أفراد العينة بخبرة مهنية متوسطة، مما يعني أن مدة عملهم بالمؤسسة ليست بالطويلة وهذا ما يفسر أنهم حديثي التخرج وأنهم على اطلاع بأحدث تكنولوجيا المعلومات. وبمقارنة المتوسطات الحسابية، اختبار ستودنت T، تحليل الارتباط والانحدار، وتحليل التباين الأحادي، توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على فاعليتها في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهذا ما يدل على: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء الكلي للأعمال، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى استخدام الانترنت والعمل بروح الفريق الواحد، كم أن هناك علاقة جوهرية بين تطوير مدخلات تكنولوجيا المعلومات وانتشار التدريب الإلكتروني، وان درجة تقبل الأفراد للتدريب الإلكتروني تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها: الخبرة في استخدام الحاسوب، والبيئة المحيطة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما يدل على وجود الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ليس في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكن كمارسات، وان تكنولوجيا المعلومات تؤثر بصفة إيجابية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهناك اثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال: توطين التكنولوجيا، إعداد رأس المال البشري، والبنية التحتية التكنولوجية، والتحول إلى مجتمع المعلومات الذي يستخدم نتائج التكنولوجيات الحديثة، ووجود اثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الخطمة

العاملة

الخاتمة العامة :

إن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أدى بانتقال الاقتصاد من الاقتصاد الكلاسيكي إلى الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على المعلومة في حد ذاتها كمورد تنافسي تحقق من ورائه المؤسسات مكانة وبعدا استراتيجيا، فمكانة هذه الاخيرة أصبحت مرهونة بما تملكه من سبق 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 لإملاكه جميع المؤسسات التي تسعى للتفوق والنجاح.

ولعل إملاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أولا، والتحكم فيها ثانيا، هي الخطوة الاولى ومعرفة كل ما هو جديد، لأن أهم ميزة تميز هذا الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة هي الإهتلاك السريع والغير مسبوق لكل ما هو جديد، فتتميز التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال بعدة مميزات أهمها: القدرة على نقل المعلومة من وسط لأخر مع إمكانية التحكم في نظام الإتصال، القدرة على إستخدام وسائل إتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال، الانتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الإتصال، الانتقال من الإعتماد على الثورة المادية إلى الإعتماد على الثورة الفكرية، الإهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري والسرعة في أداء الأعمال، والتدفق السريع للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته.

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

وانطلاقا من مصطلح إدارة الموارد البشرية بكل ما يعنيه من مفاهيم وأفكار وتحليل، فمن كلمة إدارة والتي تعنى تسيير وحسن تنفيذ هذه الموارد، وانطلاقا من هذه النقطة وجب على الإدارة أن تلعب الدور المنوط بها باعتمادها على ما تتوفر عليه من إمكانيات مادية وبشرية ومعنوية وتحسن استغلالها أحسن استغلال، بالإضافة إلى ذلك العمل على مواكبة التطور الذي مس مختلف المجالات وذلك بإدخال أساليب ومناهج وطرق عصرية، وتقنيات حديثة في مجال التسيير الفعّال وتبدأ هذه الخطوات بضرورة التركيز على العنصر البشري الذي أضحي من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مرد وديتها

وكفاءتها الإنتاجية، ولقد لوحظ ذلك من خلال سعي إدارة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية إلى رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية، من خلا تسطير عدة استراتيجيات التي إذا تم تطبيقها تؤدي بالضرورة إلى تحقيق ما تصبو إليه، غير أن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة في تطبيق هذه الاستراتيجيات وقد تكون هذه العراقيل من طرف العمال وذلك من خلال عدم التجاوب معها، أو من طرف الإدارة ووحداها من خلال نقص الموارد المادية المخصصة لذلك، خاصة ما تعلق باستراتيجيات التنمية أو عدم وجود رغبة لدى المسؤولين في رفع الكفاءة وذلك من خلال عدم تسطير إستراتيجية جيدة، ورغم هذا فإن هذه الاستراتيجيات تؤدي دورا أساسيا في تطوير وتنمية الموارد البشرية، من خلال توعية العمال بضرورة الاستجابة مع الاستراتيجيات المطبقة (إستراتيجيات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، الحوافز، الأجور...).

لأن ذلك يعود بالنفع عليهم.

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

وباعتبار الصناعات الغذائية صناعة إستراتيجية في أي بلد، حاولنا إلقاء نظرة على واقع الصناعة الغذائية في الجزائر، من أجل الإحاطة بما يحصل في هذا القطاع الهام و الحساس من قطاعات النشاط الاقتصادي الوطني، والذي توليه الدولة اهتمام بارز، ثم حاولنا التعرف على مجمع الرياض سطيف و يعتبر مجمعا ووحدة اقتصادية لها تأثير كبير على النشاط الاقتصادي الوطني، ثم التعرف مؤسسة مطاحن الحظنة الشركة التابعة للمجمع، والتي هي محل الدراسة، من خلال التطرق لنشأتها ووظائفها وأهدافها

وأهم المنتجات التي تسوقها على المستوى الوطني والمحلي، مروراً إلى تقييم أداء إدارة العاملين بالمؤسسة كخطوة تمهيدية لتحليل نشاط إدارة الموارد البشرية، وذلك بغرض تسهيل الدخول إلى تناول موضوع البحث، وإبراز دور التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ولاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم ذكور مع نسبة معتبرة من الإناث، كما أن سن الغالبية منهم بين الشباب والكهول وهي الفئة التي تساير تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل كبير، في حين أن ثلث المبحوثين تلقوا تكويناً خاصاً والذي يكون عادة في الإعلام الآلي، وتساوت العينة في نسبة الجامعيين والثانويين، ويشغل تقريباً نصف أفراد العينة كموظف بالمؤسسة وتليهم وظيفة نائب رئيس مصلحة نظراً لتشعب وتداخل الوظائف داخل المؤسسة والذي يستدعي نواباً للعديد من رؤساء المصالح، يتمتع أغلبية أفراد العينة بخبرة مهنية متوسطة، مما يعني أن مدة عملهم بالمؤسسة ليست بالطويلة وهذا ما يفسر أنهم حديثي التخرج وأنهم على اطلاع بأحدث تكنولوجيا المعلومات.

وبمقارنة المتوسطات الحسابية، اختبار ستودنت T، تحليل الارتباط والانحدار، وتحليل التباين الأحادي، توصلنا إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على فاعليتها في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهذا ما يدل على: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والأداء الكلي للأعمال، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام الانترنت والعمل بروح الفريق الواحد، كما أن هناك علاقة جوهرية بين تطوير مدخلات تكنولوجيا المعلومات وانتشار التدريب الإلكتروني، وأن درجة تقبل الأفراد للتدريب الإلكتروني تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها: الخبرة في استخدام الحاسوب، والبيئة المحيطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوجود الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما يدل على وجود الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ليس في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولكن كممارسات، وأن تكنولوجيا المعلومات تؤثر بصفة إيجابية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهناك أثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال: توطيد التكنولوجيا، إعداد رأس المال البشري، والبنية التحتية التكنولوجية، والتحول إلى مجتمع المعلومات الذي يستخدم نتائج التكنولوجيات الحديثة، ووجود أثر لعناصر التخطيط الاستراتيجي في عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاعتماد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

فمن يملك الجواب لا يتبرع به، ومن يملك السؤال لا يجد الجواب وفي خضم هذا الزخم من تراكم للمعلومات أصبح المهم الحصول على المعلومة المستوفية الشروط وفي وقتها المناسب من خلال جمع

البيانات بالطرق المناسبة ومرورا بالمعلومات نصل إلى اقتصاد جديد عرف باقتصاد المعرفة، هذا الأخير أصبح يبحث عن إنسان خرافي يدع بإنسان المعرفة، فنجد أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال سارعت في ظهور اتجاه جديد سوءا في الاقتصاد أو حتى في التفكير الإداري، فأصبحنا نتكلم عن الإدارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية، وباعتبار أن المؤسسة هي الحجر الأساس في هذا البناء الاقتصادي فقد تأثر بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ونلاحظ ذلك في جميع وظائفها، سواء الإنتاجية، التسويقية وغيرها من الوظائف الحساسة، ولعل أهم وظيفة في المؤسسة والتي تعتبر العنصر المحرك لها قد تأثرت أكثر من غيرها بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

فإدارة الموارد البشرية مرت منذ نشأتها بعدة مراحل وذلك حسب الحاجة لها حتى وصلت في نهاية الأمر إلى أن تجد لنفسها مكانا ضمن قائمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولم تكنفي بمساواتها مع بقية الوظائف، بل أصبحت هي الوظيفة التي يبنى عليها الهيكل التنظيمي ولم يتأتى لها ذلك إلا من خلال تأثرها بالمحيط سواء الداخلي أو الخارجي، فنجد أن هناك عدة تأثيرات مثل العولمة، الجودة الشاملة، معايير الايزو، وغيرها ونهاية بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. هذه الأخيرة أثرت على إدارة الموارد البشرية تأثيرا بالغ الأهمية، فلم يقتصر على خلق أو فقدان مناصب عمل، فإدارة الموارد البشرية بمختلف آلياتها وفي ظل اقتصاد المعرفة تحولت من إدارة القدرات إلى إدارة الكفاءات هذه الأخيرة التي انتهجت كمنهج تدريس منذ أمد في البلدان المتقدمة، و نحن اليوم نخطو خطوة اتجاه هذا المنهج في التدريس لان التعليم هو الأساس الذي تنهل منه إدارة الموارد البشرية الطاقات المتميزة التي تمكنها من تحقيق السبق و الميزة التنافسية، فإدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي إدارة الكفاءات أو المعارف، و باستخدام هذه التكنولوجيا أصبحت لا تعبأ بالحدود و لا بالمسافات، فأصبحت تستقطب الموارد البشرية اللازمة والقدرات المطلوبة من أي مكان في العالم، والأهم هو الحفاظ على هذه الطاقات وليس جلبها، و من هنا تزداد الأهمية و المسؤولية على إدارة الموارد البشرية، فالتسيير الالكتروني من توظيف استقطاب، تكوين و باعتماد نظام معلومات إلى متطور كل هذا يصب في قالب واحد هو جلب المورد البشري الذي يتميز بالندرة، والاهم من ذلك هو تطويره عن طريق التكوين بالوسائل الحديثة والتحكم فيها، وفي الأخير الحفاظ على هذا المورد لأنه يملك القدرة على الإبداع والتطوير والتجديد، وبدونه لا وجود للمؤسسة، وبناءا على ذلك عرف اليوم نوع جديد من العمل يدعي بالعمل الافتراضي ونوع جديد من المؤسسات يعرف بالمؤسسة الافتراضية، وفي الختام نخلص إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تأثرت بتكنولوجيات الإعلام والاتصال حتى أن إدارة الموارد البشرية باستخدام هذه

التكنولوجيات يختلف عن الإدارة التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وإذا أردنا أن نلقي نظرة متفحصة لحالة الوطن العربي على العموم والجزائر على الخصوص نجد أنها بعيدة كل البعد، فالقناعة بإقامة مصلحة إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها ما تزال في بدايتها، وإعطائها الأهمية التي تحوّلها اتخاذ القرارات الاستراتيجية لا مكان لها. والعجيب في الأمر أننا نتسابق في الحصول على هذه التكنولوجيا، ونحن اليوم نملكها ليس بالصورة التامة ولكن نستخدمها في أغراض لم تعد لها أصلاً: كالانترنت، الهاتف النقال الذي انتشر بصورة ملفت للانتباه وخاصة بعد فتح المجال للاستثمار، وما وجدته المؤسسات المستثمرة من مجال خصبا للربح وحنى الأموال ولكن المهم هو الاستخدام العقلاني لهذه التكنولوجيا، ولما لا تكون لنا الريادة في صنع هذه التكنولوجيا ولا يتم ذلك إلا من خلال:

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

أولاً: نتائج الدراسة :

- بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بالأنشطة البشرية لوظيفة الموارد البشرية، يمكن عرض جملة من النتائج وتتمثل فيما يلي:
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم المورد البشري.
 - لا تولد عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال مشاكل لدى العمال (فقدان مناصب العمل) عكس ما هو متصور.
 - قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يجب نشر ثقافة للمسيرين بنجاحة هذه الخطوة.
 - يجب على المؤسسة أن تقوم بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، لمعرفة ما هي نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وكيف يمكنها الاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.
 - شبكة الإنترنت هي الواجهة والخطوة الأولى في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يساعد في دقة المعلومات، تشكل أفضل لمعلومات الموارد البشرية، مما يسهل التعامل معها من طرف المسيرين، واستخدامها بشكل أفضل في أداء مهامها.

- استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال يمكن متخذي القرار في المؤسسة من الحصول على المعلومات الهامة من المؤسسات المنافسة وبالتالي تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمساهمة في رسم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة .
- ربح الوقت، والتخلص من الأعمال الإدارية الروتينية والتوجه نحو الأعمال ذات القيمة المضافة الأكبر.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، تحقيق زيادة، سرعة، كفاءة وجودة عملياتها.
- تتميز شبكة الاتصال بالدقة، المرونة، سهولة الاستعمال إذا ما أحسن استخدامها، الاتصال المباشر، الجودة والأمن .
- استعمال شبكة المعلومات يؤدي إلى زيادة انتشار الفيروسات وهذا ما يؤدي بدوره إلى الإخلال بعملية إدارة الموارد البشرية.
- مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة مقبول لكن القيام بالاستفادة من هذه الأخيرة لم يرقى للمستوى المطلوب.
- إدراك المؤسسة بأن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، والاستثمار في طاقاتها البشرية على المدى البعيد.
- مصلحة إدارة الموارد البشرية لا تحظى بالمكانة التي تحوّلها اتخاذ القرارات والمساهمة في زيادة تنافسية المؤسسة وخاصة ونحن مقبلون على التحولات التي تفرض على أي مؤسسة تسعى للارتقاء أن تكون في مستوى تطلعات المحيط.

ثانياً: الاقتراحات:

- بعد دراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها والتعرف على مدى تأثيرها واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الموارد البشرية أصبح نتيجة حتمية للتطورات تكنولوجية التي يشهدها العصر الحالي وبالتالي فإنه يجب مواكبة هذه التطورات من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف وظائفها بالتركيز على وظيفة إدارة الموارد البشرية، وهذا لما تلعبه من دور في وضع سياسة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة.

- الاطلاع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال والاعتماد عليها في عملية إدارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار محيطها وظروفها.
- ضرورة تبني استراتيجيات التكوين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المنظمة بشكل عام وإدارة المعرفة بشكل خاص.
- القيام بعمليات تحسيسية للموظفين.
- تكثيف الدورات التدريبية.
- تكييف الهيكل التنظيمي " إنشاء مصلحة للإعلام والاتصال ".
- إعادة النظر في طريقة التقييم - الأجر -.
- الاهتمام بالمصالح الوطنية من خلال المساهمة في إقامة مركز معلوماتي رقمي.
- ضرورة بناء نظام معلومات للموارد البشرية يعتمد أساسا على المعلوماتية ويسعى إلى اللامركزية في إدارة الموارد البشرية، والتقليل من أعمالها الإدارية الروتينية.
- إجراء الدراسات المسحية للتعرف على واقع المنظمات العربية ومدى وجود مستوى نشاط إدارة المعرفة فيها إضافة إلى مستوى البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة.
- توظيف مسيرين للشبكات.
- إدخال شبكات على المؤسسات.
- اقتناء برامج معلوماتية تعتمد على تكنولوجيا المعلوماتية كالعامل الجماعي، تدفق العمل برامج التسيير المندمج.
- عدم نقل التكنولوجيا المستوردة، والتجارب العالمية ومحاولة تطبيقها حرفيا لأن لكل مجتمع خصوصياته وما يصلح هناك ليس بالضرورة هو صالح هنا.
- إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتطلب استراتيجية من المؤسسة.
- يجب أن تهتم الدولة بالموارد البشري وذلك بداية من الاهتمام بجميع المراحل التعليمية، في هذا المجال نشجع الأسلوب الجديد للتدريس بالكفاءات وإدخال الإعلام الآلي في مرحلة مبكرة ولكن هذا غير كافي الآن، فعلى الاهتمام بتكوين المكونين في هذا المجال.
- يجب دعم مشروع جهاز كمبيوتر لكل عائلة ومتابعته بصرامة للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- على الدولة إقامة مركز معلوماتي رقمي لتجميع كل جديد.
- تشجيع البحث والدراسة في هذا المجال.

- استبدال الطرق التقليدية في عملية التوظيف والاستقطاب والتكوين بالطرق الحديثة.
- استغلال شبكة الانترنت في العمليات الإدارية لان الهدف ليس الشبكة في حد ذاتها بل المزايا التي تجنى من ورائها.
- إعادة النظر في التحفيز والأجور المقدمة للمتحمكين في هذه التكنولوجيات الجديدة.
- تشجيع المبادرة الشخصية الهادفة لتنمية أي عملية إدارية، كما لاحظنا بالنسبة لمصلحة المستخدمين.

ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال الإجابة على إشكالية البحث المطروحة، ومن خلال التعرض بالتحليل إلى كل حيثيات ومتغيرات البحث، ونظرا لإمكانية التوسع في الموضوع ارتأينا أن نقترح تصورات لبعض الإشكاليات التي يمكن أن تطرح كمجال أو موضوع لدراسة معينة، ويمكن أن نقترح من بينها على سبيل المثال لا الحصر المواضيع التالية:

- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دراسة مقارنة بين أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بين القطاع الخدماتي والصناعي.
- الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- قابلية المؤسسات الجزائرية لتطبيق إدارة المعرفة.

قائمة

المراجع

المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

1. أحمد منصور منصور، تطور تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة، الدار الجامعية، القاهرة ، 1982 .
2. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2004.
4. أحمد ضياء القاضي وآخرون ، إحصاء ونظم معلومات، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، 1998.
5. أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
6. أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
7. أحمد محمد مصطفى، العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1999.
8. أنور بدر أحمد، الاتصال العلمي، دار الثقافة العلمية، القاهرة .
9. إيمان فاضل السمراي وهيثم محمد الزنجي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
10. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 1997 .
11. البكري سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
12. تشارلز هل، جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
13. توفيق جميل أحمد، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
14. توفيق عبد الرحمن، التعليم عن بعد "تنمية الموارد البشرية باستخدام الكمبيوتر و الإنترنت"، مركز الخبرات المهنية لإدار- بميك-، القاهرة 2001.

15. توفيق عبد الرحمن، الإدارة الإلكترونية و تحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2003.
16. جابر سامية محمد، نعمات أحمد عثمان، الاتصال والإعلام لتكنولوجيات المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
17. جاكسون جون، روبر ماتييس، ترجمة محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، سورية، 2009.
18. جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
19. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
20. جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
21. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2001.
22. حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001-2002.
23. الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
24. حمداوى وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، الجزائر، 2004.
25. حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1995.
26. حيزر معالي فهمي، نظم المعلومات - مدخل للتحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
27. الحيلة محمد محمود، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
28. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

29. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار حامد نعمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000
30. الخضيرى حسن أحمد، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.
31. دياب مفتاح محمد، معجم المصطلحات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الدار الدولية للنشر، القاهرة، مصر، 1995 .
32. ذوفلور ميلفن، نظريات وسائل الإعلام، ترجمة جمال عبد الرؤوف، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
33. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
34. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 / 2002.
35. زاهر إسماعيل الغريب، تكنولوجيا المعلومات وتحديث التعليم، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
36. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات - الهيكل التنظيمي للمنظمة- ، دار الراهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
37. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005 .
38. سامية محمد جابر، نعمات أحمد عثمان، الاتصال والإعلام لتكنولوجيات المعلومات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.
39. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
40. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
41. سعيد يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايدسير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر ، 2000.
42. سلطان تركي، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ، 1995.

43. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
44. السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
45. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان ، 2006.
46. سيد مصطفى أحمد، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة، الإسكندرية ، 2001.
47. الشامي حسن، وسائل الاتصال وتكنولوجيا العصر، المكتبة الثقافية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1992.
48. الشنوقي صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 1999.
49. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008.
50. الصباغ عماد عبد الوهاب، نظم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
51. صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة ، الإسكندرية، 2003.
52. الصعيدي إبراهيم احمد، نظم المعلومات المحاسبية، بدون ناشر ، القاهرة، 1998.
53. ضياء مجيد الموسوي، الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنمية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر، 2004.
54. عامر سعيد يس، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايدسير قيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000.
55. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان، 2010.
56. عبد الباقي صلاح الدين، الجوانب العملية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 .

57. عبد الحميد عبد المطلب، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
58. عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته... وأفق تطوره، مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الإعلام، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
59. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة عزاوي، المنهج واقتصاد المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
60. عبد الستار حسن يوسف إدارة المعرفة من اجل البقاء والنمو، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردن 28-29 نيسان 2004.
61. عبد الستار وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
62. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1989.
63. عبد المنعم دهمان، مراجعة سامر قنطقجي، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، دار شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، سورية، 2010.
64. عطية هاشم احمد، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000.
65. عفيفي صديق محمد، احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2003.
66. علاء عبد الرزاق السالمي، تقنيات المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
67. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر العربية، السعودية، 1993.
68. عليان ربحي مصطفى، محمد عبد الدبس، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء، الأردن، 1999.
69. عليوى السيد، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، ايتراك للطباعة والنشر القاهرة، 2001.
70. عمار عبد الوهاب، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
71. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل

- للنشر، عمان، 2005.
72. غربي علي ، نزار يمينة، التكنولوجيا المستوردة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
73. لاندي فرانك، جيمس آل فار ، قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث، الرياض ، 2005.
74. ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000.
75. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
76. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر مصر، 1999.
77. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
78. محمد البكري سونيا، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2001.
79. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
80. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
81. محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
82. محمد حسن رواية، مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001.
83. محمد عبد الحميد، الاتصال على شبكة الانترنت، علم الكتب، الأردن، 2007.
84. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية، مدخل معاصر، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2010.
85. محمد عبد القادر، عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية الاقتصادية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
86. محمود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
87. محمود عبد العزيز رفاعي، الادارة الاستراتيجية للمعرفة، بدون دار النشر، القاهرة، 2007.

88. محمود فريد هشام، قانون العقوبات ومخاطر تقنية المعلومات، مكتبة الآلات الحديثة، أسيوط مصر، 1992.
89. مذكور إبراهيم، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975.
90. مسن محمد، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل الجزائر، 2001.
91. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2005.
92. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
93. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، لدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.
94. مكليود رايوند، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
95. منصور علي محمد، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1 1999.
96. الموسوي ضياء مجيد، الحداثة والهيمنة الاقتصادية ومعلومات التنمية ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004.
97. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
98. نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، الطبعة الأولى 2006م.
99. نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، عمان.
100. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية "الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
101. نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية "الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
102. هاشم احمد عطية، مدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية

للنشر، مصر، 2000.

103. هاشم الشمري و ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

104. يوسف حمد الإبراهيم، التعليم و تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004.

105. يونس عبد الغفور، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.

ثانيا: المذكرات و المحاضرات

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

2. عبد القادر قريش: دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع تسيير، معهد العلوم الاقتصادية 1997.

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

ثالثا: المجلات و الملتقيات:

1. إبراهيم بختي: " صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء " المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية 8 و 9 مارس 2005، جامعة ورقلة .

2. بوقلقول الهادي، بلغرة عبد اللطيف: الآثار المترتبة على إدماج تكنولوجيايات الإعلام والاتصال من الناحية الإستراتيجية والتنظيمية وشروط تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، الملتقي الدولي حول المعرفة، بسكرة في 12 و 13 نوفمبر 2005.

3. بومعيل سعاد، فارس بوباكور: أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمناجمت، جامعة تلمسان، عدد 03 مارس 2004.
4. مسعد بن عيد بن مسعد العطوي، تقنية المعلومات قائد لموجات التغيير في منظمات الأعمال في هذا العصر، في مطبوعات الملتقى الإداري الثالث المنظم من قبل الجمعية السعودية للإدارة بعنوان (إدارة التغيير ومتطلبات التطوير، نحو إدارة متغيرة فاعلة)، جدة، الرياض، 18-1426/2/19هـ.
5. عبد الكريم الخناق سناء: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005.
6. عبد الفتاح بوخمحم ، شابونية كريمة: تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، في مطبوعات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، بسكرة، يومي 12 و13 نوفمبر 2005.
7. عرب علي نبيل: العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، العدد 184 المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت 1994.
8. آمال حاج عيسى، هواري معراج، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي" 22-23 افريل 2003 .

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Aubert Benoît: Les technologies de l'information et l'organisation , Garant Morin , édition France, 1997.
2. BARNI Myriam : Manager une équipe à distance, Editions d'organisation, Paris, 2003.
3. Bessyre chourtz: Typologie de pratique de la GRH revue française Gestion ,Paris décembre 1987.

4. BrilMan Jean : Les Meilleurs Pratiques du management, Les éditions d'organisation, Paris France , 2001.
5. Carrier Pierre et autres: Bases de données dans le développement de système , Garant Morin édition, canada, 1991.
6. Chardon , Sherman: a personnel management. South western publishing .co. USA . 1972 .
7. Dolan S , AL: la gestion des RH , 3 éme éd , Pearson Education , Paris , 2002.
8. Duffy et Allouche : les annales du management tome 2 , ed economica 1992.
9. E. Dion , N richbe : remuneration des competences cooperation et creation de valeur reflection a partir d'une etude de cas , Gestion des competences et Knoledge management, editions liaisons , paris whithout date.
10. E.A Patteyron : le management de l'information , ed organisations 1996.
11. Ermes groupe: systeme d'information et perspective de management, ed, masson , 1994.
12. F .GLUEKW: personnel, a diagnostic approche business, publication .inc, Dallas , texas 1975.
13. Freeman et Soete: Technologie d'information et domaines de croissance, EDOCDE , 1989 .
14. Gilbert Patrik: la gestion des ressources humaines editions, d'organisation, France, 1999.
15. J .Sornet.: Information et système de gestion, ed , technique plus, 1996 .

16. J. MATIN : persnnel management. Me Donald Kevansiton, London, 1977.
17. J. Mèlèse :Approche systémique des organisations ed . organisations 1990.
18. J. Wells, Fuerst, W. & Choobinech, Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction. Information & Management , 1999.
19. J.I Charon, Serpari S : Organisation et gestion de L'etreprise Epreuve , Paris, 2001
20. J.L Charon; Separis S : Organisation et gestion de L'entreprise Epreuve, Paris ,2001.
21. Jean Brilman: Les meilleurs pratiques du management , 3ème éd ; Editions d'organisation, Paris 2001.
22. LAGREE Olivier, MAGNE Laurent: E-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager, Dunod, Paris, 2001.
23. M. Degay: la politique des ressources humaines dans l'entreprise ,Paris, organisation 1989.
24. M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST, F.RIDET, M.ROMANET, Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH : mode ou révolution, Editions d'organisation Paris, 2003.
25. MAHEDE HENRI de BOISLANDELLE : dictionnaire de gestion , economica , édition ,Paris France ,1998 .
26. MC dermott : why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, California management, review , 1999.

27. P. Horner : Gestion des Competences, Edition d'organisation , Paris : 2001.
28. P. PIGROS.MYRES .C.personnel : administration a point of viewand method eighth, edition mc.growthill book .co. new york 1961.
29. P.G.Berger: La gestion moderene Théorie et pratiques, Canada, 1987.
30. R Reix: théorie d'organisation et système d'information , ed ,veuibert, 1995.
31. Romagni Patrick: l'intelligence économique au service de l'entreprise, les presses du management LPM, France,1998 .
32. S.Jean Brilman: Les meilleures pratiques de management, Edition d' organisation ,1998 .
33. sans auteur : le management de l'information , ed adbs mars 1994.
34. SHapro Carl: Informatin rales castragic guide to the networ economy,New york, MITpress, 2000.
35. W.FRENCH: the Personnel management process human resource Administration the edition hongton migglin CO.BOSTON 1974.
36. Encyclopédie de la gestion et du management DALLOZ,édition ,France.
37. ITMag, Algérie N° :21 Du 23/10/2003.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

WWW. Comment camarch .Net/Wireless/ Whintro PHP3
Jovet Sosian : Newo communication Technologies,
Research Trends, UNESCO, France,1991.

WWW Sitick arcouche 22Pdf « Cyberparck »page
Consultrée :20/04/2003.

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

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

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

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

سعد بن مرزوق العتيبي: 2005:

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

موقع للبحوث المنشورة 2005 :

[http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_3/knowledge_
management.htm](http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_3/knowledge_ management.htm)

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

الطائف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة فرحات عباس سطيف -1
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الإستمارة

مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية

التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة اقتصادية-

تحت إشراف:

أ. د قطاف ليلي

إعداد الطالب :

- القرني عبد الرحمان

أخي، أختي:

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، وثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث مع احتفاظنا بالسرية التامة للمعلومات التي سنتحصل عليها والتي تقتضيها جوانب البحث، هدفنا إثراء البحث العلمي.

الجزء الأول

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب

الجنس السن	ذكر	أنثى
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ثانوي دراسات عليا	جامعي خاص
الوظيفة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	مدير رئيس مصلحة أخرى	نائب مدير نائب رئيس مصلحة
الخبرة العملية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	أقل من 10 سنوات من 10 - 20 سنوات من 21-30 سنة أكثر من 31 سنة	أذكرها.....

الجزء الثاني

يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب

العبارة					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بدرجة عالية جدا	
المحور الأول: استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة					
أولا: مدى استخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في المؤسسة					
					1 تستخدم المؤسسة أساليب التكنولوجيا الحديثة
					2 يتوفر عدد كاف من الأشخاص المؤهلين للعمل في مجال تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
					3 تتوفر المؤسسة على مصلحة خاصة بتحديث الأجهزة الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال
					4 تتم عمليات التحديث والتطوير على تطبيقات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال باستمرار
					5 المؤسسة تهتم بدعم وتشجيع البرامج الخاصة بالبحث والتطوير
					6 تقوم المؤسسة باقتناء البرمجيات والأنظمة التي تساعد في التطور باستمرار
ثانيا: الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة					
					7 يوجد عدد كاف من أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها في المؤسسة تتناسب واحتياجات العمل
					8 توفر المؤسسة نوعية وأجهزة تتناسب واحتياجات العمل
					9 أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سرعات عالية
					10 أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سعات تخزينية كبيرة
					11 يتم تحديث أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها باستمرار
					12 تلبي البرمجيات المتاحة في المؤسسة احتياجات عملي
					13 تتسم البرامج المستخدمة بالسهولة في الاستخدام
					14 يمكن تصحيح أو تطوير البرمجيات بسهولة
					15 تتوفر البرمجيات في المؤسسة بشكل كاف ومتجددة باستمرار
					16 تساعد البرمجيات المستخدمة في وضع مجموعة بدائل لحل المشاكل والمساعدة في اتخاذ القرارات
					17 تتصف البرمجيات المستخدمة بتوفر الإرشادات وتقديم المعلومات التوضيحية عند حدوث الخلل
					18 تتميز البرمجيات المستخدمة بالحماية من التلاعب
					تقدم الأجهزة والبرمجيات المعلومات المناسبة في الوقت المناسب
					تقدم الأجهزة والبرمجيات المعلومات الشاملة المطلوبة

الأجهزة

البرمجيات

ثالثا : نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في المؤسسة

					يتوفر في المؤسسة نظام معلومات شامل ومتكامل	21
					يساعد نظام المعلومات في توفير المعلومات الحديثة والمتطورة	22
					يساعد نظام المعلومات في الوصول إلى المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب	23
					توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين المعنيين بتسيير أنظمة المعلومات الموجودة في المؤسسة	24
					تحرص المؤسسة على اقتناء أنظمة المعلومات المناسبة لها	25
					تحرص المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات بين أفرادها حول أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة	26
رابعا: شبكات الانترنت الموجودة بالمؤسسة						
					تستخدم المؤسسة شبكات حواسيب محلية تربط بين مصالحها المختلفة	27
					تمتاز عملية استخدام الشبكات بالسهولة والسرعة	28
					تعتمد المؤسسة على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف عمليات التسيير	29
					يسهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية	30
					يسهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث	31
					يسهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة بتوفير قاعدة بيانات موحدة خاصة بالزبائن مما يوفر الخدمة لهم دون الرجوع في كل مرة إلى المركز	32
					ربط المصالح بشبكة حاسوب يساهم في التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها	33
خامسا: قواعد البيانات المستخدمة في المؤسسة						
					يوجد في المؤسسة قواعد بيانات	34
					تسهل قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل من البيانات	35
					يوجد هناك تحديث وتجديد لقواعد البيانات بالمؤسسة بشكل دوري	36
					تتصف قواعد البيانات بالشمولية	37
					يتوفر نظام أمن وحماية للدخول إلى قاعدة البيانات ضمن الصلاحيات المخولة للمستخدمين	38
					استخدام قواعد البيانات تساهم في تحسين أداء المؤسسة	39
					يساهم استخدام قواعد البيانات في سرعة اتخاذ القرارات في مختلف الجوانب في المؤسسة	40
					استخدام قواعد البيانات يساهم في توفير المعلومات بتكلفة أقل وسرعة أعلى أي اختصار الوقت والجهد	41
سادسا: التدريب على استخدام وسائل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال						
					تخصص المؤسسة ميزانية للقيام بعمليات التدريب على التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال	42
					عمليات التدريب على تقنيات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشمل جميع	43

					المصالح والمستويات الإدارية
					عمليات التدريب على تقنيات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشمل جميع المصالح والمستويات الإدارية بصفة مستمرة
					44
					يتم الاستعانة بخبرات أجنبية أو إرسال أشخاص من داخل المؤسسة للتكوين في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال
					45
					يتم الاستعانة بخبرات أجنبية أو إرسال أشخاص من داخل المؤسسة للتكوين في مجال التكنولوجيات الجديدة لزيادة القدرة على مواكبة التطورات
					46
					تتوفر البرامج التدريبية الملائمة للتعامل مع التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال
					47
المحور الثاني: الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية					
سابعاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية					
					أساليب التخطيط الاستراتيجي قائمة على أسس علمية
					48
					يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من طرف إطارات ذات كفاءات وخبرات عالية
					49
					عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتم من قبل الجهات المسؤولة بشكل مستمر وعلى المدى البعيد
					50
					يتم إشراك كل الإطارات في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
					51
					يتم مراعاة التطوير والحدثة في أنظمة وأساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
					52
ثامناً: استراتيجية الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية					
					يتم مراعاة البعد الاستراتيجي عند عملية الاستقطاب أو التعديل للأفراد الجدد
					53
					مصلحة إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة المباشرة على اختيار وتعيين الموظفين
					54
					يجب أن تتوفر لدى المعنيين بالاستقطاب والتعيين القدرات العلمية والتحكم في التكنولوجيات الحديثة عند الاختيار
					55
					تتم عملية توثيق المقابلات والامتحانات الوظيفية بشكل علمي
					56
					يجب أن تتوفر في الأشخاص المعنيين بالاستقطاب والتعيين رسالة واهداف المؤسسة ومدى ملائمتها مع أفكارهم وقناعات المترشحين
					57
					يوجد في المؤسسة لجان لاختيار مرشحين من أجل التوظيف
					58
تاسعاً: استراتيجية التحفيز للموارد البشرية					
					تحفيز العاملين يكون من جانبيين المادي منه والمعنوي
					59
					إن الحوافز المقدمة للعاملين تساهم في تلبية احتياجاتهم الآنية والمستقبلية
					60
					غالباً ما تتم مكافئة العمال على الأعمال المتميزة التي يقومون بها
					61
					مكافئة العاملين الأوفياء للمؤسسة والذين لديهم القدرة على الإبداع وروح تحمل المسؤولية
					62
					إن النظام التحفيزي المقدم للعاملين نظام عادل وموضوعي
					63
					تحفيز العاملين الذين لديهم الرغبة في الانجاز والسعي إلى التميز
					64

					تحفيز العاملين الذي لديهم اقتناع بفكرة الجودة والعمل في الوقت الحقيقي وتقبل واستيعاب التغيير	65
عاشرا: استراتيجية تقييم الأداء						
					تفعيل مفهوم إدارة الأداء أي تشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة	66
					يرتبط نظام التقييم بتقييم الأداء الفردي و بالحوافز والترقيات لجميع الموظفين	67
					عملية تقييم الأداء عملية موضوعية وعادلة	68
					تقييم الأداء الجماعي والحث على العمل في شكل جماعات من أجل رفع أداء المؤسسة	69
					يتم استخدام الاساليب العلمية لتقييم الأداء	70
					تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم	71
					تقييم القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة	72
المحور الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية						
حادي عشر: النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية						
نموذج التطابق الأفضل						
					التطابق الخارجي يكون عندما تكون المؤسسة في بدايتها وتعتمد على التنظيم غير الرسمي في جميع وظائفها	73
					التطابق الداخلي عندما تكون المؤسسة أكثر نضجا وتكاملا	74
نموذج الممارسات الأفضل						
					ضمان الأمان الوظيفي	75
					اختيار أفضل الأفراد للعمل	76
					استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة	77
					ربط الرواتب والمكافآت بنتائج المنظمة	78
					توفير التدريب المكثف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها، والعمل على إقناعهم بعملية التدريب	79
					تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية	80
					التشاركية في المعلومات	81
نموذج قاعدة - الموارد						
					يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة	82
					يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة نادرا	83
					يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة صعب التقليد	84
					من الصعوبة الاستعاضة عنه بمورد آخر	85
					تمكين العاملين وتحفيزهم على التعامل المبدع من أجل تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية	86
					اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير (موجود استراتيجي)	87

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de استخدام المؤسسة أساليب التكنولوجيا الحديثة مع une moyenne de 2,98 et un écart-type de 1,04.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
2	La distribution de يتوفر عدد كاف من الأشخاص المؤهلين للعمل في مجال تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال مع une moyenne de 3,39 et un écart-type de 1,00.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
3	La distribution de تتوفر المؤسسة على مصلحة خاصة بتحديث الأجهزة الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال مع une moyenne de 3,08 et un écart-type de 1,08.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,004	Rejeter l'hypothèse nulle.
4	La distribution de تتم عمليات التحديث والتطوير على تطبيقات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال باستمرار مع une moyenne de 3,28 et un écart-type de 1,12.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,002	Rejeter l'hypothèse nulle.
5	La distribution de المؤسسة تهتم بدعم وتشجيع البرامج الخاصة بالبحث والتطوير مع une moyenne de 3,17 et un écart-type de 1,08.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,003	Rejeter l'hypothèse nulle.
6	La distribution de تقوم المؤسسة باقتناء البرمجيات والأنظمة التي تساعد في التطوير باستمرار مع une moyenne de 3,33 et un écart-type de 1,11.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
7	La distribution de يوجد عدد كاف من أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها في المؤسسة تتناسب واحتياجات العمل مع une moyenne de 2,90 et un écart-type de 1,03.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,004	Rejeter l'hypothèse nulle.
8	La distribution de توفر المؤسسة نوعية وأجهزة تتناسب واحتياجات العمل مع une moyenne de 3,15 et un écart-type de 1,02.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
9	La distribution de أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سرعات عالية مع une moyenne de 3,09 et un écart-type de 1,01.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
10	La distribution de أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سعات تخزينية كبيرة مع une moyenne de 2,87 et un écart-type de 1,08.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est ,05.

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
29	La distribution de تُحتمد المؤسسة على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف عمليات التسيير est normale avec une moyenne de 3,05 et un écart-type de 1,11.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
30	La distribution de سهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية est normale avec une moyenne de 3,13 et un écart-type de 1,14.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
31	La distribution de سهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث est normale avec une moyenne de 3,00 et un écart-type de 1,18.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,003	Rejeter l'hypothèse nulle.
32	La distribution de سهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة بتوفير قاعدة بيانات موحدة خصصة بالزبائن مما يوفر الخدمة لهم دون الرجوع في كل مرة إلى المركز est normale avec une moyenne de 3,35 et un écart-type de 1,27.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
33	La distribution de ربط المصالح ببعضها بشبكة حاسوب تساهم في التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها est normale avec une moyenne de 3,29 et un écart-type de 1,25.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
34	La distribution de يوجد في المؤسسة قواعد بيانات est normale avec une moyenne de 3,53 et un écart-type de 1,00.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
35	La distribution de تسهل قواعد البيانات حفظ الكم الهائل من البيانات est normale avec une moyenne de 3,09 et un écart-type de 0,94.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,001	Rejeter l'hypothèse nulle.
36	La distribution de يوجد هناك تحديث وتجديد لقواعد البيانات بالمؤسسة بشكل دوري est normale avec une moyenne de 3,06 et un écart-type de 0,96.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est ,05.

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
11	La distribution de بتم تحديث أجهزة الإعلام الإلكتروني ولواحقها باستمرار est normale avec une moyenne de 3,19 et un écart-type de 0,88.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
12	La distribution de تلقى البرمجيات المتلحة على المؤسسة اختبارات عملي est normale avec une moyenne de 3,20 et un écart-type de 0,97.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
13	La distribution de تقسم البرامج المستخدمة بالسهولة في الاستخدام est normale avec une moyenne de 3,40 et un écart-type de 1,05.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.
14	La distribution de يمكن تصحيح أو تطوير البرمجيات بسهولة est normale avec une moyenne de 3,37 et un écart-type de 1,01.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,001	Rejeter l'hypothèse nulle.
15	La distribution de تتوفر البرمجيات في المؤسسة بشكل كاف ومتجددة باستمرار est normale avec une moyenne de 3,41 et un écart-type de 1,12.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,003	Rejeter l'hypothèse nulle.
16	La distribution de تساعد البرمجيات المستخدمة في وضع مجموعة بدائل لحل المشاكل والمساعدة في اتخاذ القرارات est normale avec une moyenne de 3,20 et un écart-type de 1,08.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,001	Rejeter l'hypothèse nulle.
17	La distribution de تتصف البرمجيات المستخدمة بتوفر الإرشادات وتقديم المعلومات التوضيحية عند حدوث الخلل est normale avec une moyenne de 3,20 et un écart-type de 1,22.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,004	Rejeter l'hypothèse nulle.
18	La distribution de تتميز البرمجيات المستخدمة بالحمالية من التلاعب est normale avec une moyenne de 3,40 et un écart-type de 1,12.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,003	Rejeter l'hypothèse nulle.
19	La distribution de تقدم الأجهزة والبرمجيات المعلومات المناسبة في الوقت المناسب est normale avec une moyenne de 3,73 et un écart-type de 1,23.	Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique	,000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est ,05.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم المؤسسة أساليب التكنولوجيا الحديثة	93	2.98	1.042
يتوفر عدد كاف من الأشخاص المؤهلين للعمل في مجال تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال	93	3.39	1.000
تتوفر المؤسسة على مصلحة خاصة بتحديث الأجهزة الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال	93	3.08	1.076
تتم عمليات التحديث والتطوير على تطبيقات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال باستمرار	93	3.28	1.117
المؤسسة تهتم بدعم وتشجيع البرامج الخاصة بالبحث والتطوير	93	3.17	1.080
تقوم المؤسسة باقتناء البرمجيات والأنظمة التي تساعد في التطور باستمرار	93	3.33	1.107
يوجد عدد كاف من أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها في المؤسسة تتناسب واحتياجات العمل	93	2.90	1.033
توفر المؤسسة نوعية وأجهزة تتناسب واحتياجات العمل	93	3.15	1.021
أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سرعات عالية	93	3.09	1.007
أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالمصلحة ذات سعات تخزينية كبيرة	93	2.87	1.076
يتم تحديث أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها باستمرار	93	3.19	.875
تلبي البرمجيات المتاحة في المؤسسة احتياجات عملي	93	3.20	.973
تتسم البرامج المستخدمة بالسهولة في الاستخدام	93	3.40	1.054
يمكن تصحيح أو تطوير البرمجيات بسهولة	93	3.37	1.008
تتوفر البرمجيات في المؤسسة بشكل كاف ومتجددة باستمرار	93	3.41	1.115
تساعد البرمجيات المستخدمة في وضع مجموعة بدائل لحل المشاكل والمساعدة في اتخاذ القرارات	93	3.20	1.079
تتصف البرمجيات المستخدمة بتوفر الإرشادات وتقديم المعلومات التوضيحية عند حدوث الخلل	93	3.20	1.221
تتميز البرمجيات المستخدمة بالحماية من التلاعب	93	3.40	1.124

تقدم الأجهزة والبرمجيات المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	93	3.73	1.226
تقدم الأجهزة والبرمجيات المعلومات الشاملة المطلوبة	93	3.73	1.162
يتوفر في المؤسسة نظام معلومات شامل ومتكامل	93	3.40	1.208
يساعد نظام المعلومات في توفير المعلومات الحديثة والمتطورة	93	3.08	1.106
يساعد نظام المعلومات في الوصول إلى المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب	93	3.14	1.069
توفر المؤسسة التدريب اللازم للموظفين المعنيين بتسيير أنظمة المعلومات الموجودة في المؤسسة	93	3.78	.942
تحرص المؤسسة على اقتناء أنظمة المعلومات المناسبة لها	93	3.59	1.182
تحرص المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات بين أفرادها حول أنظمة المعلومات المستخدمة في المؤسسة	93	3.29	1.119
تستخدم المؤسسة شبكات حواسيب محلية تربط بين مصالحها المختلفة	93	3.11	1.156
تمتاز عملية استخدام الشبكات بالسهولة والسرعة	93	3.34	1.211
تعتمد المؤسسة على المعلومات المتوفرة من الشبكات في مختلف عمليات التسيير	93	3.05	1.107
سهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في مراقبة وضبط سير العمليات اليومية	93	3.13	1.144
سهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة في سرعة الإبلاغ عن أي خطأ قد يحدث	93	3.00	1.180
يسهل ربط جميع فروع المؤسسة بشبكة واحدة بتوفير قاعدة بيانات موحدة خاصة بالزبائن مما يوفر الخدمة لهم دون الرجوع في كل مرة إلى المركز	93	3.35	1.265
ربط المصالح ببعضها بشبكة حاسوب يساهم في التنسيق فيما بينها وزيادة فعاليتها	93	3.29	1.247
يوجد في المؤسسة قواعد بيانات تسهم قواعد البيانات في حفظ الكم الهائل من البيانات	93	3.53	.996
يوجد هناك تحديث وتجديد لقواعد البيانات بالمؤسسة بشكل دوري	93	3.09	.940
يوجد هناك تحديث وتجديد لقواعد البيانات بالمؤسسة بشكل دوري	93	3.06	.965
تتصف قواعد البيانات بالشمولية	92	3.09	1.155

يتوفر نظام أمن وحماية للدخول إلى قاعدة البيانات ضمن الصلاحيات المخولة للمستخدمين	93	2.59	1.154
استخدام قواعد البيانات تساهم في تحسين أداء المؤسسة	93	3.10	1.162
يساهم استخدام قواعد البيانات في سرعة اتخاذ القرارات في مختلف الجوانب في المؤسسة	93	3.11	1.478
استخدام قواعد البيانات يساهم في توفير المعلومات بتكلفة أقل وسرعة أعلى أي اختصار الوقت والجهد	92	3.33	.985
تخصص المؤسسة ميزانية للقيام بعمليات التدريب على التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال	93	3.69	1.021
عمليات التدريب على تقنيات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشمل جميع المصالح والمستويات الإدارية	93	3.35	1.060
عمليات التدريب على تقنيات التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تشمل جميع المصالح والمستويات الإدارية مستمرة	93	3.28	1.192
يتم الاستعانة بخبرات أجنبية أو إرسال أشخاص من داخل المؤسسة للتكوين في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال	93	3.26	1.179
يتم الاستعانة بخبرات أجنبية أو إرسال أشخاص من داخل المؤسسة للتكوين في مجال التكنولوجيات الجديدة لزيادة القدرة على مواكبة التطورات	93	3.19	1.163
تتوفر البرامج التدريبية الملائمة للتعامل مع التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال	93	3.35	1.148
أساليب التخطيط الاستراتيجي قائمة على أسس علمية	93	3.46	1.166
يتم تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من طرف إطارات ذات كفاءات وخبرات عالية	93	3.45	1.038
عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتم من قبل الجهات المسؤولة بشكل مستمر وعلى المدى البعيد	93	3.42	1.077
يتم إشراك كل الإطارات في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	93	3.22	1.178
يتم مراعاة التطوير والحدثة في أنظمة وأساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	93	3.43	1.097

يتم مراعاة البعد الاستراتيجي عند عملية الاستقطاب أو التعديل للأفراد الجدد	93	3.39	1.032
مصلحة إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة المباشرة على اختيار وتعيين الموظفين	93	3.74	1.052
يجب أن تتوفر لدى المعنيين بالاستقطاب والتعيين القدرات العلمية والتحكم في التكنولوجيات الحديثة عند الاختيار	93	3.65	1.060
تتم عملية توثيق المقابلات والامتحانات الوظيفية بشكل علمي	93	3.48	1.049
يجب أن تتوفر في الأشخاص المعنيين بالاستقطاب والتعيين رسالة واهداف المؤسسة ومدى ملائمتها مع أفكارهم وقناعات المترشحين	93	3.63	1.071
يوجد في المؤسسة لجان لاختيار مرشحين من أجل التوظيف	93	3.62	1.132
تحفيز العاملين يكون من جانبيين المادي منه والمعنوي	93	3.67	.959
إن الحوافز المقدمة للعاملين تساهم في تلبية احتياجاتهم الآنية والمستقبلية	93	3.54	1.128
غالبا ما تتم مكافئة العمال على الأعمال المتميزة التي يقومون بها	93	3.51	.974
مكافئة العاملين الأوفياء للمؤسسة والذين لديهم القدرة على الإبداع وروح تحمل المسؤولية	93	3.56	1.005
إن النظام المقدم للعاملين نظام عادل وموضوعي	93	3.41	1.035
تحفيز العاملين الذين لديهم الرغبة في الانجاز والسعي إلى التميز	93	3.48	1.185
تحفيز العاملين الذي لديهم اقتناع بفكرة الجودة والعمل في الوقت الحقيقي وتقبل واستيعاب التقرير	93	3.10	1.243
تفعيل مفهوم مفهوم إدارة الأداء أي تشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة	93	3.25	1.231
يترابط نظام بتقييم الأداء الفردي بالحوافز والترقيات لجميع الموظفين	93	3.29	1.273
عملية تقييم الأداء عملية موضوعية وعادلة	93	3.41	1.287
تقييم الأداء الجماعي والحث على العمل في شكل جماعات من أجل رفع أداء المؤسسة	93	3.18	1.142
يتم استخدام الاساليب العلمية لتقييم الأداء	93	3.39	1.123

تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القدرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم	93	3.02	1.113
تقييم القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة	93	3.25	1.231
التطابق الخارجي يكون عندما تكون المؤسسة في بدايتها وتعتمد على التنظيم غير الرسمي في جميع وظائفها	93	3.29	1.273
التطابق الداخلي عندما تكون المؤسسة أكثر نضجا وتكاملا	93	3.41	1.287
ضمان الأمان الوظيفي	93	3.18	1.142
اختيار أفضل الأفراد للعمل	93	3.39	1.123
استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة	93	3.02	1.113
ربط الرواتب والمكافآت بنتائج المنظمة	93	3.51	.974
توفير التدريب المكثف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها، والعمل على إقناعهم بعملية التدريب	93	3.56	1.005
تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية	93	3.41	1.035
التشاركية في المعلومات	93	3.48	1.185
يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة	93	3.10	1.243
يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة نادرا	93	3.25	1.231
يتصف المورد البشري أنه ذا قيمة صعب التقليد	93	3.46	1.166
من الصعوبة الاستعاضة عنه بمورد آخر	93	3.45	1.038
تمكين العاملين وتحفيزهم على التعامل المبدع من أجل تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية	93	3.42	1.077
اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير (موجود استراتيجي)	93	3.22	1.178
أهم مورد تملكه المؤسسة هو المورد البشري الذي يتحدد بأدائه الأداء الكلي للمؤسسة ونجاحها على المدى البعيد	93	3.43	1.097
المكونات الأساسية لاستراتيجية الموارد البشرية هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها استراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها	93	3.39	1.032
N valide (listwise)	91		

Balance Projet

Arrêté au : 30 Novembre < Etat Provisoire >

Compte 7011325 Semoule supérieur 25 kgs

Projet	Intitulé	A/Nouveau		Mts du Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
570005	CENTRE DE FACTURATION M'SILA				9 701 250,00		169 222 625,00		169 222 625,00
570025	POINT DE VENTE DE M'SILA				9 625,00		342 225,00		342 225,00
570042	POINT DE VENTE 1000 LOGIS MERL						45 900,00		45 900,00
570043	POINT DE VENTE DJAAFRA M'SILA				30 625,00		381 400,00		381 400,00
570044	POINT DE VENTE BOU SAADA						252 000,00		252 000,00
	Totaux	0,00	0,00	0,00	9 741 500,00	0,00	170 244 150,00	0,00	170 244 150,00

03) ملحق رقم 03



ملحق الحسابات
 رقم الحسابات الملحق
 رقم الحسابات

Balance Projet

Arrêté au : 31 Décembre < Etat Provisoire >

Compte 7011325 Semoule supérieur 25 kgs

Projet	Intitulé	A/Nouveau		Mvts de Mois		Cumul à ce jour		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
570005	CENTRE DE FACTURATION M'SILA				8 531 250.00		177 753 875.00		177 753 875.00
570025	POINT DE VENTE DE M'SILA				16 625.00		358 850.00		358 850.00
570042	POINT DE VENTE 1000 LOGTS M'SILA						45 900.00		45 900.00
570043	POINT DE VENTE DJAAFRA M'SILA				6 125.00		367 525.00		367 525.00
570044	POINT DE VENTE BOU SAADA						252 900.00		252 900.00
	Totaux	0.00	0.00	0.00	8 554 000.00	0.00	178 798 150.00	0.00	178 798 150.00

OK
 M. S. S.



ANNEE 2013

ملحوظ رقم 05

FARINE COURANTE 50 KGS

	5705 ✈	5725	5746 ✈	5747	5748	5749	5750	5709
JAN	40 731 705,00	6 540,00	6 699 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FEV	36 968 050,00	11 990,00	6 955 700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MARS	27 766 625,00	3 270,00	6 132 600,00	8 720,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AVRIL	28 323 390,00	4 360,00	6 278 200,00	2 180,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MAI	24 054 540,00	4 360,00	5 669 750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
JUIN	22 432 950,00	3 270,00	4 216 600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
JUILLET	16 186 295,00	3 270,00	3 997 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AOUT	22 734 730,00	3 270,00	1 930 600,00	0,00	17 440,00	4 360,00	0,00	0,00
SEPTEMBRE	32 746 950,00	0,00	6 345 200,00	0,00	49 030,00	1 880,00	4 700,00	0,00
OCTOBRE	40 281 570,00	0,00	3 496 800,00	0,00	30 080,00	11 280,00	9 400,00	0,00
NOVEMBRE	33 157 220,00	0,00	7 370 800,00	0,00	207 740,00	3 880,00	98 700,00	368 480,00
DECEMBRE	43 283 440,00	0,00	6 755 780,00	0,00	84 600,00	16 920,00	49 820,00	794 300,00

N.B : PRIX DE VENTE FARINE COURANTE 50 KGS :

C.D 5705-5746 : 1910 DA (GROSSISTES)

P.V.C : 1880 DA (CONSOMMATEURS)



8



ملحق رقم (06)

RECAPITULATION DES COÛTS NETS DE PRODUCTION
ET RECONSTITUTION DES CHARGES NETTES INCORPORABLES

ANNEE 2013

COUTS GLOBAUX	COUTS DIRECTS				COUTS INDIRECTS						COUTS NETS PRODUITS		COUTS GLOBAUX	
	MAI. P.C.	DEPENSES	PRODUCTION	AMORTISSE	MAI. P.C.	SERVICES PERSONNEL	AMORTIS	EGENERAUX	AMORTIS	PRODUITS	PRODUITS			
SEMELLE P.C.														
MOULIN P.C. MOULIN	2.102,70	13,65	80,16	27,50	22,00	2,64	90,49	33,69	16,53	79,69	3.468,18	54.702,75	159.718.983,59	
MOULIN P.C. MOULIN	2.127,38	13,65	100,14	54,65	23,09	2,57	94,98	33,15	17,35	81,95	3.666,19	13.001,50	47.581.000,66	
MOULIN P.C. MOULIN	2.955,69	12,98	79,04	26,30	20,84	2,52	85,71	31,72	15,66	73,23	2.283,91	29.851,00	98.422.862,23	
MOULIN P.C. MOULIN	2.919,97	12,98	165,25	54,15	21,15	2,37	67,80	32,49	16,04	73,72	3.193,04	992,00	3.165.895,63	
SEMELLE P.C.														
FABRIQUE MOULIN	1.938,72	7,73	318,20	92,68	15,60	1,73	64,17	33,75	11,72	58,11	2.532,48	2.952,69	5.147.518,85	
FABRIQUE MOULIN	1.663,62	7,22	49,21	10,54	11,70	1,36	48,13	17,81	8,79	42,13	1.840,45	228.208,90	20.189.458,60	
RECONSTITUTION														
ISSUES	642,22	2,87	5,64	1,40	4,57	0,51	18,81	6,90	3,43	16,30	702,91	113.566,08	94.123.856,48	

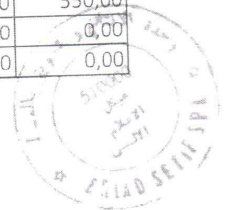
TOTAL : 858.649.585,38

CH/NEY/INC : 858.714.062,81

ECART : 64.476,83



CODE	DESIGN	PRIXB	PRIXD	PRIXG
111300	SEMOULE COMPLETE 25 KG ALAOULA	0,00	850,00	825,00
111305	SEMOULE COMPLETE 10 KG ALAOULA	0,00	340,00	330,00
111310	SEMOULE EXTRA 25 KG	0,00	925,00	875,00
111315	SEMOULE EXTRA 10 KG	0,00	370,00	350,00
111316	SEMOULE EXTRA TOILE 10 KG	0,00	0,00	350,00
111320	SEMOULE SUPERIEUR 25KG	0,00	975,00	962,50
111321	SEMOULE SUPERIEURE 25 KGS /PATES	0,00	0,00	750,00
111322	SEMOULE SUPERIEURE TOILE 25KG	0,00	0,00	800,00
111324	SEMOULE SUPERIEURE 25 KGS EL KANTARA	0,00	0,00	712,50
111330	SEMOULE SUPERIEUR 10KG	0,00	400,00	395,00
111340	SEMOULE SUP 5 KG ETOIL	0,00	0,00	200,00
111341	SEMOULE SUP GROS 25KG	0,00	1087,50	1075,00
111360	SEMOULE SUPERIEURE 25KGS BBA	0,00		650,00
112110	SEMOULE COURANTE 25KG	0,00	850,00	812,50
112120	SEMOULE CORANTE 1ér CAT 25KG	0,00	0,00	812,50
112124	SEMOULE COURANTE 25 KGS EL KANTARA	0,00	0,00	650,00
112160	SEMOULE COURANTE 20 KGS	0,00		612,00
112210	SEMOULE COURANTE 50 KGS	0,00		0,00
112220	SEMOULE CURANTE 2è CAT 25KG	0,00	0,00	700,00
112221	SEMOULE COURANTE 2EM CAT 5KG	0,00	0,00	0,00
112222	SEMOULE COURANTE 2EM CAT 10 KG	0,00	0,00	0,00
112230	SEMOULE COURANTE 10 KGS	0,00	360,00	355,00
112240	SEMOULE SUPERIEURE 50 KG	0,00		0,00
112260	SEMOULE COURANTE 2EM CAT 25 KGS BBA	0,00		573,75
112261	SEMOULE COURANTE 1er CAT 25 KG B B A	0,00		587,50
112447	SEMOULE D*ORGE 5KGS	0,00	0,00	177,57
121120	FARINE SUPERIEURE 25KG	0,00	662,50	650,00
121140	FARINE SUPERIEURE DE FROMENT(blé) 05KG	0,00	150,05	137,90
121141	FARINE EXTRA 05 K SIDI ISSA	0,00	0,00	130,00
121150	FARINE SUPERIEURE DE FROMENT (blé) 01KG	0,00	31,22	28,79
121151	FARINE SUPERIEURE DE FROMENT (blé) 02KG	0,00	58,80	55,16
121157	LABNINA 300 GRS	0,00	61,18	56,07
122110	FARINE PANIFIABLE ENT 50 KGS	955,00	1040,00	955,00
122111	FARINE CORANTE 50 KGS	955,00	0,00	0,00
122120	FARINE CORANTE 25KG	0,00	0,00	550,00
122140	FARINE COURANTE 5 KGS	0,00	0,00	0,00
122160	FARINE COURANTE 1 KG	0,00	0,00	0,00



الملاحق رقم (07)

Désignation	
(Compte 204: "Logiciel informatique et assimilés")	Taux 20%
(Compte 218X: "Plantation")	20%
(Compte 212: "Agencement et aménagement de terrain")	10%
(Compte 213: "Constructions")	
Bâtiments industriels et commerciaux	3,33% (ou la durée de vie arrêtée lors de la réévaluation).
Bâtiments administratifs	2,00%
Construction légère	5,00%
Autres bâtiments	3,33% (ou la durée de vie arrêtée lors de la réévaluation).
Compte 215: "Installation technique, matériel et outillage industriels"	10%
(Compte 218X: "Matériel de transport")	
Matériel de transport léger	25%
Matériel de transport lourd	20%
(Compte 218X: "Equipements de bureau")	
Matériel de bureau	10%
Matériel de bureau	20%
Matériel de bureau	20%

109

B- Modes d'évaluation appliqués aux divers postes des états financiers, en particulier:

1) en matière d'évaluation des amortissements des éléments corporels et des éléments incorporels.

- Le mode d'amortissement appliqué est le mode linéaire;
- Aucune révision des plans d'amortissements des éléments des immobilisations incorporels ou corporels n'a été élaborée;
- Les taux d'amortissements appliqués se présente comme suit:

(Handwritten signature)

(Compte 218X : "Emballages récupérables")

(Compte 218X : "Équipement sociaux")

les taux sus mentionnés si so applicables qu'il s'agisse de bâtiment matériels ou installations;

10%

2) En matière d'évaluation des titres de participation correspondant à des détentions d'au moins 20% du capital.

Les titres de participation moins de 20%, sont évaluées à leur coût historique (valeur d'acquisition). La perte de valeur des titres est constatée sur la base des actifs nets des sociétés concernées à la clôture de l'exercice.

L'entreprise détient une participation équivalente à 7,69 % du capital social de la Société « Algérie Clearing » Depositaire Central.

La même méthode de détermination de la perte de valeur est appliquée pour les titres de participations des filiales du Groupe.

3) En matière d'évaluation et de suivi des stocks.

La méthode retenue par l'Entreprise pour le suivi en comptabilité des stocks est l'inventaire permanent.

Les sorties des stocks sont évaluées par le Coût Moyen Pondéré « C.M.P. ».

Des dépréciation des stocks et encours sont constatés à la clôture de l'exercice, conformément à la définition du SCF sur les pertes de valeurs sur stocks et encours.

Le coût d'acquisition d'un actif est égal au prix d'achat résultant de l'accord des parties à la date de l'opération déduction faite des rabais et remises commerciaux, majoré des droits de douanes et autres taxes fiscales non récupérables par l'entité auprès de l'administration fiscale ainsi que des frais directement attribuables pour obtenir le contrôle de l'actif et sa mise en état d'utilisation.

10/2/2016

13/04/2015

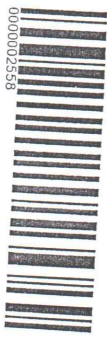
ETAT DES AMORTISSEMENTS
(Etat récapitulatif par compte)
Du : 1 Janvier - Au : 31 Décembre

Code	Libellé	Valeur Origine	Amortissement				V.N.C.
			Antérieur	Exercice	Reprise	Cumulé	
2042000	LOGICIELS ACQUIS	277 530,15	125 139,81	55 505,03	0,00	180 545,84	96 884,31
2110000	Terrains	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2130100	Bâtiments Industriels	19 300 914,58	4 518 634,54	645 519,22	0,00	5 164 153,76	14 136 760,82
2130300	Bâtiments administratifs	27 694 665,28	22 765 385,38	922 232,36	0,00	23 687 617,74	4 007 047,54
2130510	Logements du personnel	5 733 000,00	4 009 086,90	190 908,90	0,00	4 199 995,80	1 533 004,20
2137000	AGENCEMENT ET AMENAG BATTIMENT	6 868 748,06	4 499 849,40	213 743,27	0,00	4 713 592,67	2 155 155,39
2150000	Matériel et outillage	93 112,00	89 452,65	2 487,50	0,00	91 940,15	1 171,85
2157930	AGENCE ET AMENAG MAT OUT INDUS	5 607 334,70	5 607 334,70	0,00	0,00	5 607 334,70	0,00
2159300	Matériel et outillage force motrice	116 468,00	116 468,00	0,00	0,00	116 468,00	0,00
2159400	Matériel et outillage hygiène et sécurité	242 553,51	234 691,11	1 965,60	0,00	236 656,71	5 896,80
2159900	Matériel et outillage auxiliaires	14 700,00	11 876,64	1 210,00	0,00	13 086,64	1 613,36
2180410	Matériel transport véhicules légers	14 284 793,50	13 712 743,50	403 800,00	0,00	14 116 543,50	168 250,00
2181500	Mobilier de bureau	8 458 102,48	7 848 130,96	263 179,80	0,00	8 111 310,76	346 791,72
2181510	Matériel de bureau	2 104 856,21	2 100 939,68	1 205,10	0,00	2 102 144,78	591 703,18
2181511	Matériel équipement de bureau	6 883 407,91	6 046 728,13	244 976,60	0,00	6 291 704,73	404 973,07
2181521	Matériel chauffage et climatisation	6 821 487,00	6 821 487,00	0,00	0,00	6 821 487,00	325 704,18
2181530	Matériel et équipement informatique	13 255 246,68	12 482 502,57	387 771,04	0,00	12 850 273,61	325 704,18
2183700	Agencement aménagement	8 398 763,62	7 860 632,22	212 427,22	0,00	8 073 059,44	1 146 701,91
2183710	Installations	6 588 114,89	5 273 779,01	167 633,97	0,00	5 441 412,98	1 146 701,91
2185120	Autres matériel et équipement	1 387 154,70	1 387 154,70	0,00	0,00	1 387 154,70	0,00
	Total Général	134 130 953,27	105 492 016,90	3 714 566,61	0,00	109 206 583,51	24 924 369,76

FICHE GESTION DES IMMOBILISATIONS

Code Investissement : 0000002558
Compte Comptable : 2180410
Caractéristiques Techniques : JETTA 1,6 ESS
Marque : Matériel transport véhicules légers
Modèle :
Etat : Present
Projet :
C.Cott :
Affection :
Utilisateur :
Acquisition : -1

N° Série :
Matricule :
N° Acte :



Date : 19/05/2009
Fournisseur :
N° Commande :
N° Facture :
N° Livraison :
Mt Achat : 2 019 000,00
Mt T.V.A. :
Mt Assurance :
Mt Douane :
Mt Autres :
Coût Acquisition : 2 019 000,00

Date Amort. : 19/05/2009
Taux : 20,00
Valeur Origine : 2 019 000,00
Amort. Antérieur : 1 446 950,00
Amort. Reprise : 0,00
Amort. Exercice : 403 800,00
VNC : 168 250,00

Sortie :
Type :
Date :
Libellé :
Montant :

Historique Amortissement :

Exercice	Valeur Initiale	Antérieur	Exercice	Cumulé	Valeur Finale
2009	2 019 000,00	0,00	235 550,00	235 550,00	1 783 450,00
2010	1 783 450,00	235 550,00	403 800,00	639 350,00	1 379 650,00
2011	1 379 650,00	639 350,00	403 800,00	1 043 150,00	975 850,00
2012	975 850,00	1 043 150,00	403 800,00	1 446 950,00	572 050,00
2013	572 050,00	1 446 950,00	403 800,00	1 850 750,00	168 250,00

Rubriques	N		N-1	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		2.289,80		
Production vendue				
Produits fabriqués		2.289,80		
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés		0,00		
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		2.289,80		
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice	148.763,64	0,00		
Achats de marchandises vendues		150.653,44		
Matières premières				
Autres approvisionnements				
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations				
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		0,00		
Sous-traitance générale		0,00		
Locations		114.693,80		
Entretien, réparations et maintenance		600.000,00		
Primes d'assurances		340.591,32		
Personnel extérieur à l'entreprise		680.594,99		
Rémunération d'intermédiaires et honoraires		0,00		
Publicité		2.539.486,00		
Autres services				
Autres services				
Depacements, missions et réceptions		3.415.222,65		
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs		982.187,17		
II-Consommations de l'exercice				
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)				
Charges de personnel				
Impôts et taxes et versements assimilés				
IV-Excédent brut d'exploitation	14.135.127,52		1.486.125,57	
	12.740.145,45			
	1.287.412,46			
	68.028.341,75			

COMpte de RESULTAT

Exercice du 01/01/2013 au 31/12/2013

Designation de l'entreprise : ERMAD-SFRIF/SPA
 Activité : INDUSTRIE ALIMENTAIRE CEREALIERE
 Adresse : CENTRE BIZMAN RUE BAHKI KHLEK 96111111

N° de matricule : 19720199

IMPRESSE DESTINEE AU CONTRIBUABLE

[Signature]

10/3

(*) A détailler sur état annexe à joindre.

	60,510,036,56		52,865,290,96	6,063,569,33
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE				
Impôts différés (variations) sur résultats	10,000,00		0,00	
Impôts exigibles sur résultats				
VIII-Résultat extraordinaire	0,00		0,00	0,00
Éléments extraordinaires (Charges) (*)		0,00		
Éléments extraordinaires (produits) (*)	60,949,294,71		58,928,860,29	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)				
VI-Résultat financier				
Charges financières		44,406,400,57		41,338,264,08
Produits financiers	105,355,695,28		100,267,124,37	
V-Résultat opérationnel				
Reprise sur pertes de valeur et provisions	623,521,645,93		584,398,481,60	
Pertes de valeur				
Provision	3,712,548,36		3,022,743,88	
Dotations aux amortissements	1,400,003,87		31,217,837,54	594,871,83
Autres produits opérationnels		52,741,74		
Autres charges opérationnelles				

Désignation de l'entreprise : ERIAD, SETIJE/S.P.A.
 Activité : INDUSTRIE ALIMENTAIRE GENERALE
 Adresse : GHB BIZAK RUE BAHARI KHARR-SHEFF

IMPRIMERIE DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.P.F. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Handwritten notes and signatures:
 N3
 500
 500
 500

SITUATION DES REINTEGRATIONS
AMMORTISSEMENT NON DEDUCTIBLE EXERCICE 2013

DESIGNATION	VALEUR ACQUISITION	ANNUITE 2013	AMORT DEDUCTIBLE	AMORT NON DEDUCTIBLE
VEHICULE JETTA	2 019 000,00	403 800,00	200 000,00	203 800,00

[Handwritten signature]

15 2/10/20

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

N.I.F 098319010014742

Désignation de l'entreprise : ERKAD SEHIF/SPA
 Activité : INDUSTRIE ALIMENTAIRE CEREALIERE
 Adresse : CITE DIZAIN RUE D'ALIM N°10 ERKAD

Exercice du 01/01/2013 au 31/12/2013

9/ Tableau de détermination du résultat fiscal :

I. Résultat net de l'exercice (Compte de résultat)		Bénéfice	
II. Réintégrations		Perte	
Charges des immeubles non affectés directement à l'exploitation			60.510.036,56
Quote-part des cadeaux publicitaires non déductibles			0,00
Quote-part du sponsoring et parrainage non déductibles			0,00
Frais de réception non déductibles			0,00
Cotisations et dons non déductibles			0,00
Impôts et taxes non déductibles			710.000,00
Provisions non déductibles			
Amortissements non déductibles			546.9007,76
Quote-part des frais de recherche développement non déductibles			203.800,00
Amortissements non déductibles liés aux opérations de crédit bail (Preneur) (cf.art 27 de LFC 2010)			
Loyers hors produits financiers (bailleur) (cf.art 27 de LFC 2010)			
Impôts sur les bénéfices des sociétés		Impôt exigible sur le résultat	10.000,00
Pertes de valeurs non déductibles		Impôt différé (variation)	-149258,15
Amendes et pénalités			
Autres réintégrations (*)			924.615,00
		Total des réintégrations	6.868.164,61
III. Déductions			
Plus values sur cession d'éléments d'actif immobilisés (cf.art 173 du CIDTA)			0,00
Les produits et les plus values de cession des actions et titre assimilés ainsi que ceux des actions ou part d'OPCVM cotées en bourse.			0,00
Les revenus provenant de la distribution des bénéfices ayant été soumis à l'impôt sur les bénéfices des sociétés ou expressément exonérés (cf.art 147 bis du CIDTA)			0,00
Amortissements liés aux opérations de crédit bail (Bailleur) (cf.art 27 de LFC 2010)			0,00
Loyers hors charges financières (Preneur) (cf.art 27 de LFC 2010)			0,00
Complément d'amortissements			0,00
Autres déductions (*)			7514776,79
		Total des déductions	7514776,79
IV. Déficits antérieurs à déduire (cf.art 147 du CIDTA)			
Déficit de l'année 20 12			49.043.831,34
Déficit de l'année 20 11			83.788.443,03
Déficit de l'année 20 10			136.312.765,00
Déficit de l'année 20 09			123.959.257,00
		Total des déficits à déduire	393.104.296,37
Résultat fiscal (I+II-III-IV)		Bénéfice	
		Déficit	154.260.945,11

(*) A détailler sur état annexe à joindre.

الملخص :

تتضمن هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية كأهم الوظائف في المؤسسة المعاصرة التي تعتبر المورد البشري الركيزة والميزة الأولى للتفوق.

تم التطرق إلى هذا الأثر عبر ترتيب منهجي متسلسل حيث تم التعرف على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تم التطرق إلى إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على نشأتها وأهم وظائفها إضافة إلى التحديات الجديدة.

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

الكلمات الدالة: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

Abstract:

This study includes the effect of information and communication technologies (ICT) on HRDA, which is functionally important in the modern companies, that consider the HR a very distinctive pillar and characteristic at reaching success and superiority.

This effect was examined by a very chained methodological order, where firstly we define the information and communication technologies (ICT), then the HRD was defined operationally, by introducing its establishmentarian origins, and its most important functions, moving to some new updates on this domain.

Conclusively, the application of this effect on (EL Hodhna's Mills El Riyadh Setif) as a subject of study resulted some principles, which emphasize the implementation of two important sides: the necessity to care about the HR inside the company, as to activating the role of this function (RHDA) through the implementation of updated new technologies.

The terms: ICT (information and communication technologies), RHDSA (human resource development strategical administration)