

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلية

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التجارية و علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

المرجع: 2013/

مذكرة بعنوان

## أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة: مديرية اتصالات الجزائر - ميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ( ل.م.د )  
تخصص "مالية"

إشراف الأستاذ:

برني ميلود

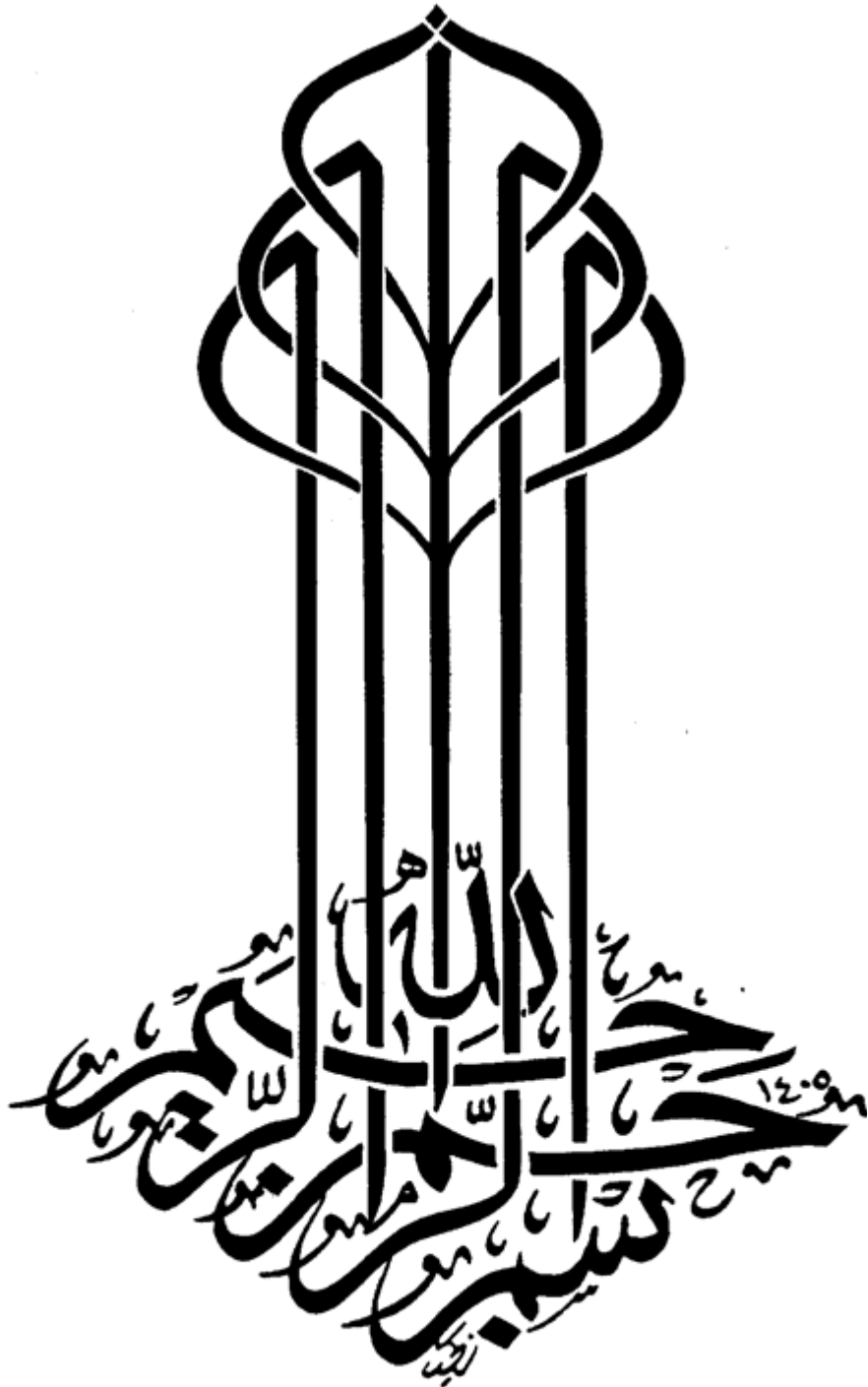
إعداد الطلبة:

- بومنيخ كلثوم

- درموشي ليلي

- قريبي نادية

السنة الجامعية: 2012-2013



دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم أسألك علما نافعا وقلبا خاشعا ولسانا ذاكرا

شاكرا اللهم سجد لك سوادي وآمن بك فؤادي

ارزقني علما يرفعني وعملا ينفعني اللهم نسألك

خير النجاح وخير العلم وخير العمل وخير الثواب

اللهم تقبل منا هذا الدعاء

## فهرس المحتويات

I.....	شكر و عرفان.....
II.....	الإهداء.....
III.....	فهرس المحتويات.....
V.....	فهرس الجداول.....
V.....	فهرس الأشكال.....
VI.....	فهرس الملاحق.....
أ-د.....	مقدمة عامة.....

### الفصل الأول: تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا.....
03.....	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا.....
04.....	المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا.....
04.....	المطلب الثالث: أنواع التكنولوجيا.....
08.....	المبحث الثاني: ماهية الإعلام.....
08.....	المطلب الأول: مفهوم الإعلام.....
09.....	المطلب الثاني: وظائف الإعلام.....
09.....	المطلب الثالث: أنواع و وسائل الإعلام.....
11.....	المبحث الثالث: ماهية الاتصال.....
11.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال.....
16.....	المطلب الثاني: وسائل و نماذج الاتصال.....

25.....	المطلب الثالث: فعالية الاتصال و العوامل المؤثرة فيه.....
33.....	المبحث الرابع: تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.....
33.....	المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال.....
34.....	المطلب الثاني: تكنولوجيا الإتصال.....
37.....	المطلب الثالث: ميزة تكنولوجيا الإعلام و الإتصال.....
39.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

41.....	تمهيد.....
42.....	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
42.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
44.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
49.....	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
52.....	المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.....
52.....	المطلب الأول: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
53.....	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة البشرية.....
59.....	المطلب الثالث: المهام و المسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....
62.....	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية و اتجاهاتها الحديثة.....
62.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية.....
64.....	المطلب الثاني: أهم التحديات و الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.....
66.....	المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.....
69.....	المبحث الرابع: أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية.....
69.....	المطلب الأول: علاقة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بإدارة الموارد البشرية.....

71.....	المطلب الثاني: الوظائف (الأنشطة) الإلكترونية لإدارة البشرية.
75.....	المطلب الثالث: تقييم أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية.
77.....	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة ميدانية	
79.....	تمهيد.
80.....	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر.
80.....	المطلب الأول: تقديم مديرية اتصالات الجزائر -ميلة- (النشأة - التعريف).
81.....	المطلب الثاني: نشاط و مهام مديرية اتصالات الجزائر -ميلة-.
82.....	المطلب الثالث: أهداف مديرية اتصالات الجزائر -ميلة-.
84.....	المبحث الثاني: تنظيم مديرية اتصالات الجزائر -ميلة-.
84.....	المطلب الأول: الدوائر المكونة لمديرية اتصالات الجزائر -ميلة-.
85.....	المطلب الثاني: المصالح المكونة لمديرية اتصالات الجزائر -ميلة-.
85.....	المطلب الثالث: فروع مديرية اتصالات الجزائر -ميلة-.
87.....	المبحث الثالث: البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (e-GRH) بالمديرية.
87.....	المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمديرية (الهيكلة التنظيمي).
89.....	المطلب الثاني: الكفاءات البشرية المتوفرة بالمديرية (الكفاءات حسب المؤهل العلمي).
89.....	المطلب الثالث: تطبيقات و استخدامات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمديرية.
91.....	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة.
91.....	المطلب الأول: تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال.
93.....	المطلب الثاني: النتائج النهائية للدراسة.
95.....	خلاصة الفصل.

97	.....	خلاصة عامة
97	.....	نتائج البحث
98	.....	نتائج اختبار فرضيات البحث
99	.....	آفاق البحث

الملاحق

قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نموذج دافيد بيرلو يمثل عناصر الاتصال الأساسية	1
23	نموذج شانون ويفر للاتصال	2
23	نموذج نوبر وينر للاتصال	3
24	نموذج كوتلير للاتصال	4
29	نموذج هرمية قناة الاتصال	5
48	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	6
58	وظائف إدارة الموارد البشرية	7
61	وظائف الموارد البشرية اللامركزية	8
67	معالم مؤسسة القرن 21	9
70	نموذج الإدارة الالكترونية	10
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	11
87	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-	12

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	مصفوفة بيرو للتكنولوجيا	1
07	تصنيف طومسون للتكنولوجيا	2
32	طبيعة المشكلة و مدى ثراء الاتصال	3
72	المجالات المحتملة ل e-GRH	4
89	الكفاءات البشرية المتوفرة بمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-	5

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	استمارة التكوين	1
102	كشف الراتب الشهري	2
103	كشف الراتب السنوي	3
104	فاتورة بيع العتاد	4

مقدمة

## مقدمة

فرضت ثورة المعلوماتية على المؤسسات الاقتصادية وسائط حديثة لتعامل ذات طبيعة مختلفة عن التقليدية، كالانترنت، الأجهزة الإلكترونية، الإلكترونيات المحمولة، البطاقات الذكية، وغيرها ولعل القاسم المشترك بينهما هو طغيان الصيغة الرقمية، وتميزها بسرعة الأداء والإنجاز وتخفيض التكلفة والجهد والوقت، ونظرا لشدة تأثيرها على مستقبل المؤسسات اليوم، باعتبارها متغيرات جديدة في المحيط، فإن المؤسسات مطالبة بمسايرتها والتكيف معها، ونعني بذلك محاولة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي شتى الوظائف وأنشطة والإدارات، أي الاعتماد على أساليب متطورة في تسيير مصالحها وذلك في ظل الثورة الجديدة التي غيرت مجرى الحياة في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

هذه التغيرات فرضت نوعا جديدا من الموارد البشرية، مما يتطلب الأمر البحث في الموارد البشرية وإدارتها، لتعظيم الاستفادة من هذه الموارد من جهة وكيفية إدارتها من جهة أخرى، وخلق المناخ المناسب للإبداع والابتكار وتعظيم الاستفادة لإدارة الموارد البشرية من التأثيرات الإيجابية لهذا الجيل من التكنولوجيا، بمعنى كيف يمكن مساعدة إدارة الموارد البشرية من مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها من خلال إعادة هندسة نظم الموارد البشرية في ضوء الظروف التي أوجدتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال، مع العلم أن التكنولوجيا هي السلاح المهدف المسير لمواجهة صعوبات الاتصال وتبادل المعلومات داخل حدود المؤسسة فامتلاك تكنولوجيا الإعلام والاتصال أمر لا بد منه، ولكن عدم التحكم فيها يفقدها معناها.

إذا فالحصول على معلومات جيدة ومفيدة يتطلب الاعتماد على أساليب متطورة باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، في تسيير مصالح إدارة الموارد البشرية، التي تعد نموذجا حديثا ومجالا من مجالات تطبيقات تقنية المعلومات والاتصالات وإتمام العمليات الروتينية لأنشطة الموارد البشرية وهي يهدف إلى تحسين جودة أداء العمل من خلال استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة.

### أولاً: طرح الإشكالية

إن أهم التحديات التي تواجه التقنيين في الإدارة هي مواكبة أحدث التطورات لتخزين البيانات لمساعدة الزملاء على فهم المنهجيات مناسبة بالتعامل مع احتياجات تخزين البيانات في مؤسساتهم، هذه المواكبة لن تتم إلا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة ومختلف وسائل التعليم الإلكتروني لزيادة كفاءة المستخدمين وتحديث البرامج التشغيلية من أجل الرفع من مستوى الإنتاجية، وضمن هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية:

#### • كيف تؤثر تكنولوجيات الإعلام والاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية؟

ثانياً: وتطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم استخدامات أنظمة التكنولوجيا؟
- كيف تؤثر التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية؟
- هل يعد التحول إلى تطبيق التكنولوجيا للموارد البشرية خياراً أمام المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي؟

### ثالثا: فرضية الدراسة:

- 1- يؤدي الاستخدام العقلاني للتكنولوجيا في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.
- 2- تزيد تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة من فعالية الأنشطة الممارسة في المؤسسة.
- 3- ترتبط كفاءة أنظمة الاتصال وغيرها بمدى مواكبة الموارد البشرية على كفاءة التطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان المعلومات والاتصالات .

### رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- التعمق في دراسة دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تطوير قدرة أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- الدور الذي تلعبه حاليا تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إطار ما يسمى بالاقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعرفة.
- الكشف عن مشاكل استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة.
- شعوري بقيمة وأهمية هذا الموضوع.
- التوفر النسبي للمراجع خاصة فيما يخص إدارة الموارد البشرية وبالتالي إمكانية التعمق في هذا الموضوع.

بالإضافة إلى كون هذا الموضوع من متطلبات العصر لما للتكنولوجيا من دول في تطوير المجتمعات الحديثة، إذا فهو ميدان بحث واسع وجديد ونأمل بعون الله وإرادته أن تكون مساهمته فيه قيمة.

### خامسا: أهداف الدراسة

إن الهدف من دراسة هذا البحث هو:

- الوصول إلى مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- إبراز أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على واقع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية.

### سادسا: أهمية البحث

تقتصر أهمية هذا البحث فيما يلي:

- التعريف بالمفاهيم الأساسية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وإبراز قيمة هذه التكنولوجيا في تحسين العمليات الإدارية وترشيد القرارات المتعلقة بها.
- إبراز الدور المهم الذي تلعبه التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في تحسين أداء أفراد المؤسسة.
- محاولة إثراء المكتبة بمواضيع حينية وهي المواضيع التي تخص تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

### سابعا: الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تناولت بالدراسة والتحليل عناصر تكنولوجيا الإعلام والاتصال دون التطرق إلى الفرق بينهما ومن هذه الدراسات نجد:

- سامية بعيسى، برني ميلود، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مداخلة مقدمة لتسيير مهارات الموارد البشرية، وقد اقتبس الباحث علاقة تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإدارة الموارد البشرية.
- بو عبد الله صالح، مداخلة بعنوان: معوقات استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الخروج بخلاصة مفادها أهم معوقات استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

بالإضافة إلى عدد من الدراسات التي تناولت كل من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأهميتها في تطوير إدارة الموارد البشرية لخصت كلها إلى أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة غير أنها لم تكن تعطي الموضوع بالشكل الكافي.

### ثامنا: المنهج المتبع

للإجابة عن الأسئلة المطروحة اعتمدنا على المنهج التحليلي والوصفي في الجانب النظري، و إعداد المقابلة في الجانب التطبيقي.

### تاسعا: استعراض الخطة المتبعة

ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، خصص للفصلين الأول والثاني فيه للتعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدارة الموارد البشرية.

- فيما يخص الفصل الأول تم التطرق إلى:

التعريف بالتكنولوجيا أنواعها هذا فيما يخص المبحث الأول أما المبحث الثاني تم التطرق إلى مفاهيم الخاصة بالإعلام، وضائقة وأنواع ووسائل الإعلام في المبحث الثالث تم تخصيصه لذكر ماهية الاتصال، نماذجه فعالية الاتصال والعوامل المؤثرة فيه، والمبحث الرابع خصص لتكنولوجيا الإعلام والاتصال من حيث التعريف حيث تناول بالتفصيل تكنولوجيا التلكس، والتليكس، الهاتف الأقمار الصناعية، والانترنت.

- الفصل الثاني: خصص للمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية والهدف منها هذا في المبحث الأول

أما المبحث الثاني تم التطرق إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من حيث تعريف وظيفة إدارة الموارد البشرية في حد ذاتها، ثم التطرق إلى وظائفها الأساسية، ثم جاء المبحث الثالث ليتناول العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية واتجاهاتها الحديثة.

وخصص للمبحث الرابع ليتناول أثر لتكنولوجيا الإعلام والاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية حيث تم تحديد علاقة تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإدارة الموارد البشرية وتحديد الوظائف الالكترونية الجديدة للإدارة ثم التحدث عن تقييم أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

يتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث خصص المبحث الأول لإعطاء نظرة عامة حول المديرية من تعريف ونشاط و مهام وأهداف.

أما المبحث الثاني تم التطرق من خلاله إلى تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية و التعرف على الفروع و الدوائر و المصالح المكونة لها.

في حين تناول المبحث الثالث البنية التحتية لتطبيق e-GRH، من خلال إعداد الهيكل التنظيمي و الكفاءات البشرية المتوفرة فيها بالإضافة إلى تطبيقات و استخدامات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

أما المبحث الرابع تناول أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على إدارة الموارد البشرية بالمديرية، منم خلال تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال، و استخلاص النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

تكنولوجيا الإعلام

و الاتصال

## تمهيد

إن المتتبع لتاريخ البشرية يجد أنها مرت بدعوة ثورات ولعل آخر ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، هذه الأخيرة أحدثت القطيعة بين كل ما هو قديم، حيث أصبح جديد اليوم قديم الغد، ففي ضخم هائل من تراكم المعلومات المعرفة ووسائل الحصول عليها وتداولها، أصبحت المعلومات هي المورد الأكثر أهمية مقارنة مع بقية الموارد الكلاسيكية.

كما أن المعلومة قد تربح العدد في المعركة، كذلك في الاقتصاد لذلك أصبح الاهتمام بالمعلومة متوفية الشروط الشغل الشاغل لأية مؤسسة باعتبارها نقطة القوة والتميز في عصر سمته الأساسية في المعلوماتية.

وإذا أتينا إلى قطاع الاتصال نجد أنه شهر فترة قصيرة تحولاً حاسماً بفضل التطورات التكنولوجية التي يقوم عليها، حيث أصبح بشكل البنية التحتية لما يعرف اليوم باقتصاد الجديد للاتصال والإعلام أو اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد على المعلومة وطرق إيصالها في أقصر وقت وبأقل تكلفة.

ونظراً لتطورات الهائلة التي شهدتها قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومدى مساهمته في جميع القطاعات خاصة في ظل استخدام الأقمار الصناعية، الألياف الضوئية، كل هذا وضع المؤسسة أمام تحدى جديد ألا وهو امتلاك تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحكم فيه.

ومن أجل التفصيل أكثر ثم التطرق إلى:

- تعريف التكنولوجيا.
- تعريف الإعلام بوسائله.
- تعريف الاتصال بنماذجه.
- تعريف تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

## المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا

قبل التطرق إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال سوف نحاول في هذا المبحث إعطاء مفاهيم أساسية لأهم المصطلحات و ذلك بتعريف كل من التكنولوجيا، الإعلام، الاتصال كل على حدى، رغم ارتباطها ببعضها البعض.

## المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا

سنتناول في هذا المطلب ماهية التكنولوجيا وذلك بالتطرق لكل من مفهومها، خصائصها إضافة إلى مكوناتها.

### أولاً: تعريف التكنولوجيا

تعد كلمة تكنولوجيا من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس، والتأويل، إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما ويرجع أصل، مصطلح التكنولوجيا إلى اليونانية التي تكون من مقطعين هما (TECHNO) وتعني التشغيل الصناعي و (Logos) وتعني العلم أو المنهج، لتكون بكلمة واحدة هي التشغيل الصناعي<sup>1</sup>.

ولقد ظهرت التكنولوجيا أول ما ظهرت اللغة الإنجليزية خلال القرن 17م واستخدمت آنذاك بمعنى البحث في العلوم التطبيقية ليس غير، وشيئا بعد شيء أسمت هذه الفنون نفسها هي غرض التكنولوجيا<sup>2</sup>.

في حين يفرق الباحث الهندي أيتما رام بين التكنولوجيا والعلم في قوله: "التكنولوجيا هي معرفة الوسيلة والعلم هو معرفة العلة، فالعلم ينتج المعرفة أما التكنولوجيا فتساعد في إنتاج الثروة، ويمكن القول، أيضا أن التكنولوجيا هي مجموعة المخبرات والألياف التي يوظفها الإنسان لأداء عمل، ما يشبع به حاجاته المادية<sup>3</sup>.

و إذا رجعنا إلى القواميس هناك من يعرف التكنولوجيا على أنها: " فرع من المعرفة يتعامل مع العلم أو الهندسة أو تطبيقاتها في المجال الصناعي فهي تطبيق العلم"<sup>4</sup>.

و تجدر الإشارة إلى أن التكنولوجيا ظهرت أول ما ظهرت اللغة الإنجليزية خلال القرن 17 ميلادي، و استخدمت آنذاك بمعنى البحث في العلوم التطبيقية و شيئا بعد شيء و سميت هذه الفنون بالتكنولوجيا<sup>5</sup>.

إن هذه التعاريف تؤكد ما يلي:

- التعامل مع التكنولوجيا يجب أن يتم في إطار جهود المنظمة لذلك ينبغي أن تكون هناك إستراتيجية تكنولوجية لها خططها و برامجها تقدر الأولويات و تضع برامج التنفيذ بناء على ظروف الواقع البيئي و الأهداف المراد تحقيقها.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: "إدارة تكنولوجيا المعلومات". دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2009، ص13.

<sup>2</sup> - عيسى عيسى العفاسين: "تكنولوجيا المعلومات". العدد2. مكتبة فهد، الوظيف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص267.

<sup>3</sup> - عبد القادر التومي: "العولمة: مظاهرها، فلسفتها، تأثيرها"، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص ص 171-170.

<sup>4</sup> - جمال أبو شنب: "العلم والتكنولوجيا و المجتمع من البداية حتى الآن"، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 28.

<sup>5</sup> - عيسى عيسى العفاسي، مرجع سابق، ص 267.

- استخدام نتائج البحث العلمي لأن التكنولوجيا هي الحلقة الوسيطة بين البحث العلمي و الصناعة، إذن فالتكنولوجيا هي فن وضع علوم التقنيات و القواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج و طرق إنتاجه.

و عموما لا تخرج التكنولوجيا عن المعاي الثلاثة:

- التكنولوجيا كالعليات (processes).

- التكنولوجيا كالنواتج (products).

- التكنولوجيا كالعليات و النواتج و ذلك عند استخدام تقنيات الحاسوب.

## المطلب الثاني: خصائص التكنولوجيا

تتميز التكنولوجيا بالعديد من الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة النظرية بشكل منظم.
- التكنولوجيا هادفة أي تهدف إلى حل المشكلات والتي تمس حياة الناس كما تهدف إلى رفاهية البشر.
- ترتبط التكنولوجيا بالنظام أو أسلوب النظم وهذا يعني أن لها مدخلات ومخرجات وعمليات.
- التكنولوجيا متطورة ذاتيا، تستمر دائما في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.
- التكنولوجيا تستكمل النقص في قدرات الإنسان وقواه.
- التكنولوجيا تستخدم جميع الإمكانيات المتاحة ماديا وغير ماديا بأسلوب فعال لإنجاز المطلوب بدرجة عالية في الإتقان والكفاءة.

## المطلب الثالث: أنواع التكنولوجيا

تصنف التكنولوجيا على عدة أسس نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

### أولا: على أساس درجة التحكم

نجد هناك:

1- **تكنولوجيا التمايز:** وهي التكنولوجيا التي تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية والتي تتمايز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

2- **التكنولوجيا الأساسية:** وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كثيرة جدا.

<sup>1</sup> - راضي فوزي، "تعريف التكنولوجيا وخصائصها"، موقع أنترنت: <http://www.alfush.net> اطلع عليه في 2013/03/13 على الساعة 15:30.

<sup>2</sup> - عبد الحميد مجت فايد: "إدارة الإنتاج"، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص83.

## ثانيا: على أساس موضوعها

ونجد هناك:

- 1- **تكنولوجيا المنتج:** وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.
- 2- **تكنولوجيا أسلوب الإنتاج:** وهي تلك المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.
- 3- **تكنولوجيا التسيير:** وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم كتسيير تدفقات الموارد.
- 4- **تكنولوجيا التصميم:** وهي التي تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كتصميم لمساعدة الإعلام الآلي.
- 5- **تكنولوجيا المعلومات:** وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير الذي يعتمد على جمع، معالجة و بث المعلومات.

## ثالثا: على أساس أطوار حياتها

تمر التكنولوجيا بعدة مراحل، هي (الانطلاق، النمو، النضج، الزوال)، ووفقا لذلك يمكن تصنيفها إلى:

- 1- **تكنولوجيا وليدة.**
- 2- **تكنولوجيا في مرحلة النمو.**
- 3- **تكنولوجيا متقدمة أو زائلة.**

## رابعا: على أساس محل استخدامها

وتصنف إلى:

- 1- **تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة:** وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي فيما يخصها.
- 2- **تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة:** إن عدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو لأخرى يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي، ومن موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

## خامسا: على أساس كثافة رأس المال

وتصنف إلى:<sup>1</sup>

1- **التكنولوجيا المكثفة للعمل:** وهي تلك التي تؤدي إلى تحقيق نسبة رأس مال الأزمة لوحدة من الإنتاج مما تتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة للإنتاج.

2- **التكنولوجيا المكثفة لرأس المال:** وهي التي تزيد من رأس المال اللازم للإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة عمل، وهي تناسب في غالب الدول التي تتوفر على رؤوس الأموال.

3- **التكنولوجيا المحايدة:** وهي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال، والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل، في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.

إذن فالتكنولوجيا تعرف و تقاس بطرق مختلفة فقد ركز بعض الباحثين على درجة الآلية و الإمكانية بينما ركز البعض الآخر على درجة الحرية و الاختيار الممنوح للعاملين و غيرها من التصنيفات، و لكن يمكن إعطاء تصنيفين يمكن تطبيقها على كل المنظمات الإنتاجية و الخدمائية.

### تصنيف بيرو (perrow):

تبعاً لبيرو فإن العامل الرئيسي للتمييز بين أنواع التكنولوجيا المختلفة هو درجة الروتين و الحرفية في المنظمة أو الإدارة التي تواجه مهمة التحويل.

و إذا استعرضنا الأنواع المختلفة لبيرو فإنه يمكن ترتيبها تنازلياً من ناحية درجة الروتين و الحرفية كالتالي:

#### جدول رقم 01: مصفوفة بيرو للتكنولوجيا

تكنولوجيا الحرفية	تكنولوجيا غير روتينية
صناعة الأحذية - مدرسة حكومية -	وحدة بحوث - مستشفى أمراض نفسية -
التكنولوجيا الروتينية	التكنولوجيا الهندسية
خط التجميع - التدريب المهني أو الفني -	ميناء الميكنة الثقيلة - النادي الصحي -

<sup>1</sup> - سنوسي عبد الله: "تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين أداء المؤسسة و زيادة فعاليتها الإنتاجية"، مذكرة ماجستير، جامعة تيارت، 2010، ص 9.

المصدر: حسن راوية مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية الإسكندرية 2001-2002، ص 322.

### تصنيف طومسون (tomson):

اهتم طومسون بالطريقة التي تتابع من خلالها الأنشطة أثناء عملية التحويل، و العنصر الهام هنا هو درجة التدخل و الاعتمادية التكنولوجية، أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على الموارد و تتمثل هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات.

و قد اقترح طومسون ثلاثة تصنيفات للتكنولوجيا كما يتضح من خلال الشكل الموالي:

### جدول رقم 02: تصنيف طومسون للتكنولوجيا

(الإقتصادية المشتركة) التكنولوجيا الوسيطة

(الاعتماد المتتابع) تكنولوجي السلسلة الطويلة

(الاعتماد المتبادل) التكنولوجي المكثف

المصدر: حسن راوية مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية الإسكندرية 2001-2002، ص 324.

## المبحث الثاني: ماهية الإعلام

تؤول وظيفة إعلام الجمهور و تكوين الرأي العام إلى الصحافة بصفة رئيسية من خلال عملها تقدم النشاط النقدي و الرقابة العامة، و هي تختلف في حيادتها و مصداقيتها.

## المطلب الأول: مفهوم الإعلام

يتضمن هذا المطلب إعطاء تعاريف دقيقة و شاملة للإعلام.

الإعلام حسب المنجد الموسوعي لعلوم الإعلام و الاتصال: هو تسجيل لإشارة محددة اجتماعيا في نظام بصوري (شكلي) قابلة لأن تكون موضوع النشر أو التبادل في مجال الاتصال و بكل صرامة لا بد من تمييز مفهوم الإعلام عن المعطيات و المعلومات و المعرفة.

الإعلام الذي تقابله كلمة (information) بالفرنسية، يعني إيتيمولوجيا حسب الباحثين الفرنسيين احمد سليم و جيرار مارتيناز: " ذلك النشاط الهادف على إعطاء شكل (l'action de donner un forme) و هو يعني في المفهوم العام إما النشاط المتعلق بتقديم الأخبار أو الأخبار نفسها".

حسب ويليام ويليامس و سارج لاكرب: فإن الإعلام يتميز بستة ثوابت هي:

- الحجم، أو الكمية يمكن قياسها بعدد من الوثائق، المقالات، الصفحات، الكلمات، الإشارات... إلخ.
- المحتوى اللفظي بمعنى اتجاه الرسالة، طبيعة الفعل أو الفكرة المعبر عنها.
- الهيكل.
- اللغة أو الرمز أو المعنى أو التراكيب المستعملة للتعبير عن الفعل أو الأفكار.
- نوعية و ملاءمة الرسالة.
- المدة الزمنية التي يبقى فيها الإعلام ملائما<sup>1</sup>.

الإعلام يعمل على تلبية الاحتياجات الخاصة و العامة للجمهور و احترام رغباته و ميوله و محاولة الترفيه عنه، و غرس أسس العقيدة السليمة و إحياء مفاهيم القوة و الحضارة و التقدم العلمي<sup>2</sup>.

الإعلام هو مصطلح من أية وسيلة أو تقنية أو منظمة أو مؤسسة تجارية أو أخرى غير ربحية عامة أو خاصة، رسمية أو غير رسمية مهمتها نشر الأخبار أو المعلومات إلى أن الإعلام يناول مهام متنوعة أخرى تعدت موضوع النشر الأخبار إلى موضوع

<sup>1</sup> - أحمد عظيمي: " منهجية كتابة المذكرات و أطروحات الدكتوراة في علوم الإعلام و الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 22، 23، 24.

<sup>2</sup> - صابر حارس: " الإعلام العربي و العولمة الإعلامية و الثقافية و السياسية"، دار العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 121.

الترفيه والتسلية خصوصا بعد الثورة التلفزيونية وانتشارها الواسع، تطلق على التكنولوجيا التي تقوم بمهمة الإعلام والمؤسسات التي تديرها اسم وسائل الإعلام كما يطلق على هذه الأخيرة تعبير السلطة الرابعة للإشارة إلى تأثيرها العميق والواسع<sup>1</sup>.

كما عرف أيضا من طرف ميثاق الأمم المتحدة على أنه: الإعلام هو جمع وتخزين ومعالجة ونشر المعلومات والأخبار والبيانات لفهم الظروف الشخصية والبيئة والقومية والدولية.

و أخيرا نشير أن الإعلام (النقي) أي بدون هدف إقناعي هو نادر الوجود إلى حد استعمال عبارة الإعلام الاتصالي كما يجب الإشارة إلى أن الإعلام لا يحتوي على رجوع الصدى فهناك فعلا إرسال لكن مصدر المرسل لا يعرف أي شيء عن اتجاه أو مصير رسالته فهذا هو الفرق الأساسي بين الإعلام والاتصال. و أكديد أن كلمة الإعلام تستلزم وجود مستقلين لكن هؤلاء يقفون على نفس المستوى النظري و مجرد الافتراضي.

## المطلب الثاني: وظائف الإعلام

في الدول الديمقراطية تقول وظيفة الإعلام الجمهور وتكوين الرأي العام إلى الصحافة بصفة رئيسية، وهي من خلال عملها تقوم أيضا بالنشاط النقدي والرقابة العامة، تلك الوظائف تختلف في مدى حياتها ومصداقيتها بحيث تنفع الجمهور، والعلم التخصصي الذي يهتم بدراسة تاريخ وفاعلية الإعلام يسمى "علم الإعلام". هذا بالإضافة إلى وظائف أخرى للإعلام تتمثل فيما يلي:

- تمثل الرأي العام وتمثيل المؤسسات ومنها الإعلام التجاري والتسويق والدعاية والتواصل مع الجمهور والتواصل السياسي.
- الترفيه مثل التمثيليات والموسيقى والرياضة والقراءة العامة، ثم ظهور خلال أواخر القرن الماضي الفيديو وألعاب الحاسوب.
- تقديم خدمات للجمهور والإعانات.

## المطلب الثالث: وسائل الإعلام وأنواعها

### أولا: وسائل الإعلام

نعني بوسائل الإعلام هنا: الوسائل التي بها تتم عملية الاتصال الجماهيري المتميزة بالمقدرة على توصيل الرسائل، في اللحظة نفسها، وبسرعة إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ومع قدرتها على نقل الأخبار، والمعلومات والترفيه، والآراء، والقيم والمقدرة على خلق رأي عام وتنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة لدى الجمهور.

وهذه الوسائل هي الصحافة والمجلات، الدوريات، المطبوعات بأنواعها الملصقات بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة كالتلفاز والمذياع والانترنت من خلال بعض المواقع.

<sup>1</sup> - صالح أبو أصعب: "تحديات الإعلام العربي دراسات الإعلام المصداقية، الحرية، التنمية والهيمنة الثقافية"، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999 ص 215، 245.

## ثانيا: أنواع وسائل الإعلام

1- **الصحافة:** الصحيفة أو الجريدة هي إصدار يحتوي على أخبار ومعلومات وإعانات وعادة ما تطبع على ورق زهيد الثمن يمكن أن تكون صحيفة عامة نشرت أول صحيفة في تاريخ عام 1605 مع دخول القرن الـ20 قاومت الصحف المكتوبة كل الاختراعات التكنولوجية الحديثة ابتداء من المذياع وتدرجيا على التلفاز وانتهاء بشبكة الانترنت ولكن مع بداية القرن 21 أصبحت الصحافة المكتوبة بشكل عام عرضه للزوال ولا سيما مع التوسع الهائل الذي شهدته الثورة المعلوماتية والذي يعتبر الانترنت القضاء الرئيسي لها.

تعد الصحافة المكتوبة من أهم المهن التي تنقل للمواطن الأحداث التي تجري في محيط المجتمع والعالم أجمع والوظيفة الأولى للصحافة هي أن تبحث عن الأخبار فتتقلها ولكن ما يحدث كل يوم أكثر من أن تحيط الصحافة به لذا لا يسرد في الصحف إلا يشكل حدثا.

ويطلق أحيانا لقط السلطة الرابعة على الصحافة لما لها من تأثير على خلق الرأي العام، ومنذ أن ظهرت الوسائل الإعلامية الأخرى من إذاعة وتلفاز وانترنت وما زال الجدل والنقاش دائر بين أوساط الإعلاميين في مدى قدرة المهنة (التي تسمى أحيانا مهنة البحث عن المتابعة) على البقاء والديمومة نظرا لسهولة انتشار الوسائل الإعلامية الأخرى، وزيادة قدرتها على التأثير في الجمهور بالإضافة إلى جاذبيتها، ولكن ظلت الصحافة تحافظ على مكانتها وذلك عبر لجوءها إلى بدائل أخرى ومحاولة البقاء ضمن دائرة اهتمامات الجمهور من خلال الإعلانات أو تقديم الخدمات الأخرى أو التعمق في الأحداث اليومية وسرعة الوصول إلى القارئ وغيرها<sup>1</sup>.

2- **المجلات:** هي منشور يصدر بشكل دوري ويحتوي على العديد من المقالات المختلفة تقدم المجالات مجموعة متنوعة من المعلومات والآراء ووسائل التسلية وقد تغطي الأحداث الجارية والأزياء وتناقش الشؤون الجارية أو شرع كيفية إصلاح المعدات وإعداد الطعام، وتشمل الموضوعات المنشورة في مجلات الأعمال التجارية، الثقافية، الأحداث الجارية، الهوايات، الطب، السياسة، الدين والعلوم والرياضة بالإضافة إلى الأدب القصصي والشعر والتصوير، وتختلف المجالات عن الجرائد من حيث الشكل والمضمون فالمجلات مصممة لاحتفاظها بمدة أطول من الجرائد ولهذا تكون أصغر حجما وأفضل شكل ومن حيث المضمون فإن المجالات أقل اهتماما بالأحداث الصغيرة والسريعة والتغير، وتختلف المجلة عن الجريدة إلى أن كلاهما يدخل تحت تصنيف الصحيفة.

3- الدوريات.

4- المطبوعات بأنواعها.

5- الملصقات.

بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة كالتلفاز والمذياع والإنترنت من خلال بعض المواقع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صالح أبو أصعب، مرجع سابق، ص 268.

<sup>2</sup> - محمد عبد الحميد، "نظرية الإعلام واتجاهات التأثير"، دار عالم الكتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، ص 311.

## المبحث الثالث: ماهية الاتصال

تمثل الاتصالات عصب الحياة في الإدارة الحديثة حيث يمضى المدراء أغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات الاتصال مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المنظمة أو وجهات وأطراف خارجية وسترکز في هذا المبحث على الاتصال كعملية مهمة يمكن أن تكون فعالة أو لا تكون بسبب العقبات التي تواجه الاتصال.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال

يتناول هذا المطلب تعريف الاتصال، إضافة إلى عناصره وأهميته.

#### أولاً: تعريف الاتصال

كلمة الاتصال communication مشتقة من كلمة لاتينية communise وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المنشورة أو اتخاذ القرار<sup>1</sup>.

كلمة الاتصال مأخوذة من أصل لاتيني - كومي - وتعني علم مشترك ولهذا فهي تغلق قاعدة مشتركة عامة، فوظيفة الاتصال تحقق المشاركة في الحقائق والآراء والتوزيع لفكرة أو سلعة أو خدمة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص آخرين باستخدام رموز ذات معنى موحد بين طرفين المرسل (مقدم الخدمة) والذبون أو المستقبل<sup>2</sup>.

يقصد بالاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستغنائها غيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه<sup>3</sup>.

الاتصال هو تبادل للمعلومات والمعاني وهو يعتبر جوهر النظام الاجتماعي وهو الجزء الذي يتم كل وظيفة، وهو تبادل للأفكار والآراء بين أفراد المجتمع، وهو مجموعة من الأفعال والتعابير والأشكال التي تتم بين البشر يقصد الإيجاء للعواطف والأفكار<sup>4</sup>.

من خلال التعريف السابقة الذكر كلمة الاتصال تشير إلى معاني كثيرة فالبعض ينظر إليها إلى أنها علم والآخر يعتبرها نشاط، غير أن الاتصال هو نتيجة لمجموعة هذه العناصر فهو علم يقوم على قواعد معينة وفن يحتاج إلى مهارة وذكاء كما أنه قد يكون مخططاً أو عفويًا حسب ما تفضيه الحاجة.

1 - محمد عبدو حافظ: "العلاقات العامة"، دار الفجر لنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2009، ص 140.

2 - بشير العباس العلق، علي محمد رابعة: "الترويج والإعلان الترويجي"، دار يازوري العلمية لنشر والتوزيع عمان 2007 ص 97.

3 - بشير العلق: "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار يازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ص 258.

4 - سمير عبد الرزاق العبدلي: "وسائل الترويج التجاري"، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2011 ص 20.

## ثانياً: عناصر الاتصال والأهمية منه

إن الاتصال عملية ديناميكية يساهم في تحقيق منافع وأهداف مهمة وهذا ناتج عن تفاعل مجمل العناصر فيما بينهما وفي هذا الصدد تتضمن عملية الاتصال العناصر التالية:

### **1- المتصل: communicator**

بما أن عملية الاتصال تستلزم وجود متصل فهو الشخص الذي يبادر بعملية الاتصال (المرسل) وقد يكون شخص عادي أو معنوي (مؤسسة، شركة، وزارة... الخ)، وهو طرف يقوم بتوجيه رسالة إلى شخص أو أشخاص عديدين.

### **2- الرسالة: MESSAGE**

تعني الرسالة المعلومات والآراء والمشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المتصل بنقلها إلى الآخرين عبر رموز اللفظية أو غير لفظية صوتية أو صورية مثل الكتابة أو لونية كصور أو الأفلام أو أن تكون خليطاً مكوناً أكثر من نوع من هذه الأشكال والرموز.

### **3- المتلقي: RECEIVER**

ومعنى بالمتلقي هنا (المستقبل) أو الآخرين الذين يتلقون الرسالة سواء كان المستقبل أو المتلقي فوداً أو جماعة أو جماهير.

### **4- الهدف: TARGET**

إن عملية الاتصال يجريها المتصل لهدف ما قد يكون لتأثير على الأفكار أو مشاريع أو الاتجاهات أو آراء المتلقين لهذه الرسالة.

### **5- وسيلة نقل الرسالة: MEDIUM**

يتم نقل الرسالة عن طريق الشفوي، وفي حالة الاتصال الجماهيري قد يتم نقلها عبر الكتاب أو المجلة أو الجريدة أو الإذاعة أو التلفزيون أو السمو أو الانترنت أو الهاتف النقال<sup>1</sup>.

هذا من جهة ومن جهة أخرى وسيلة نقل الرسالة هي التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال فقد تكون الأنترنت أو الفاكس أو البريد.

### **6- الاستجابة أو الرجوع (التغذية العكسية): Feedback**

يهدف المرسل إلى تحقيق تأثيره عبر حصوله على استجابة لرسائله تسمى الرجوع أو التغذية العكسية أو المرددة، فحينما تسأل شخص عن شيء تتوقع أن يجيبك وحين تشرح تتوقع أن يفهمك الطرف الآخر.

<sup>1</sup> - صالح خليل أبو أصعب: "الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2006، ص 14.

## 7- الظرف أو السياق أو بيئة الاتصال: Context

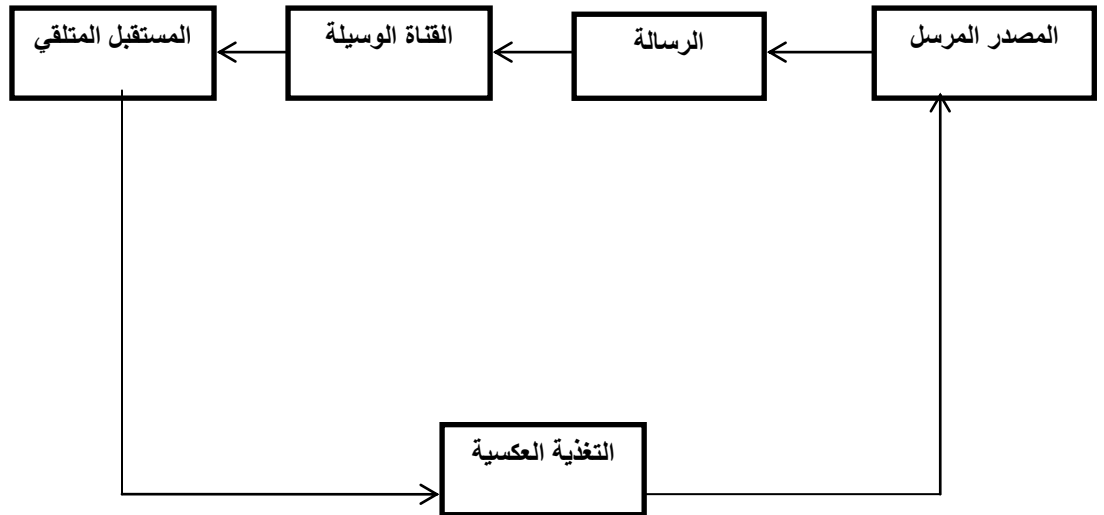
كل عملية اتصالية لها ظرف خاص التي يتم فيه وهذا الظرف له تأثيره في طبيعة الاتصال ونوعية رسائله، فالطلب يعرض موضوعا ما يطرق مختلفة إذا عرضه على أشخاص مختلفين<sup>1</sup>.

## 8- التشويش (الضوضاء): Noise<sup>2</sup>

هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى عرقلة إيصالها بشكل تام، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث إدراكه واتجاهاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لا تكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها والضوضاء بشكل عام تلعب دورا حاسما في تأثير على كفاءة وفعالية الاتصال.

ومن جانب آخر يقصد بالتشويش تلك التدخلات على الإرسال الجيد أو المعوقات التي تقف حجرة عثر في سبيل وصول الرسالة إلى المستقبل لها، بحيث يؤدي إلى التعريف في المضمون وعرقلة وصولها كلية<sup>3</sup>.

شكل رقم 01: نموذج دافيد بيرلو الذي يمثل عناصر الاتصال الأساسية.



المصدر: صالح خليل أبو أصبح، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، دار مجدلوي لنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن، 2006 ص16.

## أ- أهمية الاتصال في الإدارة:

إن تنوع أنشطة الإدارة اليومية حيث الاجتماعات والاتصالات وتبادل التقارير ضرورية جدا لإنجاز العمل فهي جميعا تحتوي على عمليات اتصال كذلك ترتبط هذه الأخيرة بشكل مباشرة بوظائف الإدارة الأساسية كالتخطيط والتنظيم والرقابة

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص494.

<sup>2</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص495.

<sup>3</sup> - أحمد محمد المصري: "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ص17.

والقيادة واتخاذ القرارات وغيرها كلها تتطلب قدرة من الاتصال والحوار والتفاعل مع مختلف أجزاء المنظمة. إذن بدون هذه الاتصالات لا تستطيع الإدارة العمل كوحدة واحد و باختصار يمكن أن نوجز أهمية الاتصال في الإدارة بالآتي:

- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام و الفعليات المختلفة.
- يمكن من خلال الاتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- يتضمن الاتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى فضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة.
- تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات الاتصال معينة لكي تصل إلى أفضل صيغ للعمل الإداري في المنظمة.
- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام لكي تتمكن المنظمة من العمل وفق صيغ تنسيقية متكاملة.

كما تظهر أهمية الاتصال في إدارة الأعمال كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أي مركز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ وهذه المسافة بين مراكز التخطيط ومواقع التنفيذ تتطلب التقريب أو التوصيل الجيد للمعلومات والبيانات بين البعدين وهذا لا يتحقق إلا بالاتصالات الفعالة والمرنة<sup>1</sup>.

والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تمارس دورها في فاعلية عن طريق توفير قدر ملائم من الاتصالات في الداخل والخارج، ولا شك في أن الاستثمار الكفء لموارد المنشأة.

باختلاف أنواعها من المادية والبشرية وطبيعية يتوقف على قدرة الإدارة في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية (التي تربط بين الأداء والوقت والتكلفة) ويتأثر ذلك إلى حد كبير بفاعلية " نظام الاتصالات " القائم بهذه المنشأة والاتصالات عمل أساسي في توصيل نوايا وآراء وأفكار وأوامر وتعليمات الإدارة في مستويات التالية لها<sup>2</sup>.

كما يتيح لها نقل الاتجاهات واستفسارات إلى مستشاريها والفنيين المتعاونين لها. وتعتبر الإدارة في هذا الصدد مسؤولة عن إقناع كل هؤلاء المتعاملين معها بملائمة أفكارها واتجاهاتها، وما تأمل أن تصل إليه من قرارات في المستقبل.

### ثالثاً: شروط كفاءة الاتصال

#### 1- شروط الاتصال: من أجل توفر أي اتصال يجب توفر ثلاثة شروط ملخصة فيما يلي.

**الشروط الأول:** يستدعي وجود طرفي الاتصال (المرسل، المستقبل) والأول هو الذي يرسل المعلومات ويحاول التأثير على الآخر والمستقبل هو الذي يتلقى هذه المعلومات ثم يبدي رد فعله.

**الشروط الثاني:** يتطلب وجود بموضوع ينشأ العلاقة بين الطرفين (الفكرة) التي يريد المرسل نقلها إلى الطرف الآخر.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: "الإدارة والأعمال"، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007 ص219.

<sup>2</sup> - أحمد محمد المصري: "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008 ص12.

**الشرط الثالث:** يفرد وجود قناة الاتصال طبيعية أو تقنية توصل الخبر أو المعلومات وهذه القناة منها الشخصية (الأفراد) ومنها التقنية (وسائل الاتصال الأخرى) على خلال الشروط الثلاثة سالفة الذكر هناك شرط رابع والمتمثل في ضرورة وجود بيئة اتصال ملائمة وهي كل العناصر المحيطة بعملية الاتصال (العوامل الخاصة بالتصميم...الخ).

## 2- كفاءة الاتصال: تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

– **السرعة:** إن مدى سرعة أو بطء في نقل المعلومات قد يقود إلى الرسالة المستخدمة. وهناك بعد آخر لسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب.

– **الارتداد:** تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح على عكس الوسائل المكتوبة والمذكرات...الخ.

– **التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ السجلات والملفات، وتنفيذ ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز.

– **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم المعلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة والوقائع والخطط ونتائج المتابعة والرقابة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة فكلما كان أفضل.

– **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أي متعارف عليه ومكتوب، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك الاتصالات الداخلية بين الزملاء والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتلفزيون.

– **التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد، التلفزيون، وأجور العمال المشتركين في الاتصال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> – فاطمة حسين عواد: "الاتصال و الإعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 20.

## المطلب الثاني: أنواع، وسائل، ونماذج الاتصال

يتضمن هذا المطلب الأنواع و الوسائل و النماذج المختلفة للاتصال.

### أولاً: أنواع الاتصالات

تتعدد أنواع الاتصالات في الإدارات حسب الأسس المعتمدة في تصنيفها، وتستخدم الإدارة أغلب هذه الأنواع باعتبار أن الحاجة إليها ضرورية لإيصال المعلومات والتعليمات والاقتراحات إلى مختلف أجزاء المنظمة وتستعرض أدناه أهم أنواع الاتصالات المبنية وفق أسس معينة.

#### 1- الاتصالات وفق نوع الرسالة:

وفق هذا الأساس يمكن أن نجد أنواع التالية من الاتصالات:

##### • الاتصالات الشفهية:

في إطار هذا النوع من الاتصالات تستخدم الكلمات الشفهية لنقل المعاني والأفكار المراد إيصالها إلى المرؤوسين، وأهمية هذا النوع من الاتصالات يتجسد في اعتبارها النمط الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدراء، ولعلّ ميزة الاتصالات الشفهية الأساسية هي التفاعل المباشر والحصول على التغذية العكسية من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار، كما أن هذا النوع سهل الاستخدام ولا يحتاج إلى وقت كبير للتحفيز ولا يحتاج إلى ورق أو مستلزمات أخرى مشابهاً.

##### • الاتصالات المكتوبة:

ضمن هذا النوع يتم بث رسائل أو معاني المطلوب إيصالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظات أو غير ذلك، وأهم المشاكل ضمن هذا النمط هي عدم وجود تغذية عكسية وتفاعل مباشر، كذلك هناك إشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة وبالمقابل هناك بعض المزايا التي تتمتع بها الاتصالات المكتوبة مثل إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأنٍ واستحضار كافة المعلومات المرأى إيصالها ومن ثم الإجابة عليها بوضوح، وهنا نؤكد أن الاتصالات المكتوبة تفضل عندما تكون هناك حاجة لذكر تفاصيل كثيرة<sup>1</sup>.

#### 2- الاتصالات وفق الاتجاهات:

إن هذا النمط من الاتصالات يشمل على إيصال رسائل ومعاني من مستويات إدارية أدنى إلى مستويات إدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي، وأغلب المنظمات تبدل مجهوداً لبناء قنوات الاتصال صاعدة كُفوة وفعالة، فاعلاملون يحتاجون إلى نقل شكواهم ووجهات نظرهم وتقارير آدابهم إلى الجهات العليا، إن الانسياب السليم والفعال للمعلومات والبيانات من خلال الاتصال الصاعد يدل على أن عملية الاتصال بهذا الأسلوب فعالة، وعموماً يمكن أن نميز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنقل في سياق هذا النمط من الاتصال:

<sup>1</sup>- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2007 ص494.

- المشاكل والاستثناءات: يتضمن هذا النوع المشكلات والصعوبات التي يواجهها العاملون في مكان عملهم وكذلك الحالات الاستثنائية التي تحصل أثناء إنجاز العمل والتي يرغب العاملون بإيصالها إلى مستوى إداري أعلى.
- اقتراحات لإجراءات تحسين معين: وهي عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال وتوفير بيئة عمل أفضل.
- تقارير الأداء: هي تقارير دورية حول إنجاز الأعمال بهدف إعلام الإدارة عن مسيرة العمل الفردي والجماعي للأقسام.
- الشكاوي والتزعات: وهي رسائل بشكاوى العاملين وتظلماتهم وكذلك التقارير الخاصة بحصول التزعات والشجرات في مكان العمل.
- معلومات مالية ومحاسبية: وهي رسائل خاصة بالتكاليف والمبيعات والأرباح وغيرها من المعلومات المشتقة منها.

### ● الاتصالات النازلة:

وهو النوع الأكثر شيوعاً من حيث تناسب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من مستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، هذا النوع يحمل في طياته إستراتيجية جديدة لتنفيذ الأعمال والمبادرات الإدارية لتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها.

ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق عديدة ووسائل كثيرة مثل: الحديث المباشر أو صحيفة التعليمات أو البريد الإلكتروني وغيرها، وأهم أنواع الرسائل النازلة تتضمن الآتي:

- تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات أي تنفيذ الخطط والأهداف وتأثير السلوكيات المطلوبة فهي تعطي اتجاه معين للعمل للمستويات الدنيا.
- تعليمات العمل والتوجهات بكيفية إنجاز العمل من قبل العاملين وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة.
- الإجراءات والممارسات لتحديد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة وذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل.
- التغذية العكسية للأداء حيث تشمل ملاحظات وتقييم مستوى إداري الأعلى على الأدنى الذي تم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى مستوى إداري أعلى من قبل العاملين أو المسؤولين.
- تحفيز العاملين وبذلك كاعتبارهم عائلة واحدة.

### ● الاتصالات الأفقية:

وقد تكون هذه الاتصالات جانبية أو قطرية وتمثل تبادل الرسائل بين المدراء المناظرين أو بين زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد، وهدف هذه الاتصالات ليس الإعلام فقط وإنما طلب المساعدة والتنسيق أيضاً ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

- حل المشاكل داخل الأقسام وتتضمن جميع الرسائل بين أعضاء القسم الواحد وكيفية إنجاز المهام والواجبات.
- التنسيق بين الأقسام وهذه الرسائل تساهم في إنجاز مهام والمشاريع مشتركة بين الأقسام.

- تغيير المبادرات والتحسينات وهي رسائل موجهة للأقسام لتقاسم المعلومات بين الأفراد والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين.

### 3- الاتصالات الغير رسمية:

إن جميع الاتصالات المشار إليها في الفقرة السابقة هي اتصالات رسمية تخطط وتنظم وتشمل على آليات عمل معينة، في حين أن كثير من الاتصالات خارج هذا الإطار الرسمي وتتبع سياقات مختلفة عن القنوات الرسمية.

ويعني آخر الاتصالات الغير رسمية هي اتصالات تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المنظمة دون علاقة أو ارتباط بجمرية السلطة التنظيمية<sup>1</sup>.

على خلاف الأنواع اتصال السالفة الذكر هناك تقسيم آخر لأنواع الاتصال.

- أ- **اتصال تجاري:** ويتمثل في اتصال المنتج الذي يعتمد أساسا على إبراز خصائص المنتج للمستهلكين بذكر مزاياه وفوائده واتصال العلامة الذي يراعى صورة العلامة والرموز المتعلقة بها.
- ب- **اتصال مؤسسة:** ويهدف إلى إبراز الخصائص المادية بطريقة موضوعية وكذلك سياساتها وينقسم إلى:

- **الاتصال الداخلي:** تتكفل به مديرية الاتصال أو الموارد البشرية بإقامة شبكات الاتصال والتي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح بالاعتماد على التعريف بنفسها للزبائن الحاليين من جهة أخرى.

- **اتصال خارجي:** تتكفل به مديرية الاتصال وهو اتصال تسويقي ويحدث بطريقتين هما:

- **اتصال شخصي:** يحدث بين شخصين أو أكثر وينقسم إلى اتصال شخص رمزي يحدث من خلال الإعلانات التلفزيونية واتصال شخصي غير رسمي الذي يستعمل المحادثة المباشرة بين البائع والمشتري دون وسيط.

**اتصال غير شخصي:** لا يوجد اتصال مباشر بين البائع والمشتري ويستخدم من أجل إثارة انتباه المستهلكين واهتمامهم بالسلع والخدمات والذي من خلاله يمكن استخدام رسائل الإعلام.

### 4- أشكال الاتصال في الإدارة

تقوم المديرية بالاتصال مع الجمهور الذي تهتم به في إطار أهدافها التي تريد أن تحققها والاتصال يكون على عدة أشكال منها:

- **الاتصال الداخلي:** بمعنى أن هذا الاتصال موجه نحو الموظفين، وهما عموما من أجل التعريف بأهداف المنظمة أي الإعلام والتحفيز والحفاظة على المنظمة ضمن مناخ اجتماعي جيد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق ص500.499.

<sup>2</sup> - فاطمة حسين عواد: "الاتصال والإعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص24.23.22.

- **اتصال التوظيف:** موجه إلى الجمهور الذي تريد المنظمة أن تختار منه موضعاً لديها وهذا النوع نجده بالخصوص موجه نحو المدارس العليا، والجامعات.
  - **اتصال سياسي:** يستعمل هذا الاتصال مع الجماعات المحلية والإدارات العمومية الذي تريد من خلاله المحافظة على علاقتها الجيدة معها.
  - **اتصال مالي:** موجه نحو البنوك، المؤسسات المالية، وأصحاب رؤوس الأموال وذلك لتسهيل الحصول على الموارد المالية التي هي بحاجة إليها.
- هذا وبالإضافة إلى وجود اتصال محلي الذي يكون مع السكان الذين يقطنون بجوار مصنع أو مقر المنظمة واتصال تسويقي الذي هو إعلام وإقناع المستهلك بالسلع التي تنتجها المؤسسة.

## ثانياً: وسائل الاتصال

وسائل الاتصال عديدة ومتنوعة ولكل منها مزايا وعيوبها، وملائمة كل منها لإتمام الاتصال الجيد مع الجماهير المختلفة. وهناك البعض الذي يطلق على هذه الرسائل مسميات أخرى ولكن ما يصب اهتماماً منها في تلك الوسائل ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- وسائل الاتصال المباشرة

ربما هي أكثر الوسائل فعالية وتأثيراً في الجمهور لأن الاتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادة بطريقة مباشرة أي وجهها لوجهه. كما أن الوسائل المباشرة للاتصال تحتاج إلى مهارة خاصة وقدرات من القائمين بالاتصال المباشرة، حتى يكسبوا احترام وتقدير من يتم الاتصال بهم، وتأخذ الاتصالات المباشرة الأشكال التالية:

- **تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة:** الذي يدخل في اختصاص إدارة العلاقات العامة ويمثل هذا النوع الاتصال المباشر مع الجماهير، سواء كانت هذه الحفلات للعاملين بالمنشأة، أو الجمهور المتعامل معها، وفي الحفلات يتم التعارف بين كبار المسؤولين في المنشأة وممثل هذه الحفلات يجب أن يتم إعدادها بالمستوى المناسب لشخصية ومكانة هؤلاء الزوار، ويتم من خلال هذه اللقاءات إنجازات كثيرة.
- **الاشتراك في المسابقات العامة:** حيث إذا اعتبرنا هذا النوع من الاتصال المباشر أسلوباً من أساليب الدعاية والإعلان إلا أنه عندما يطبق في العلاقات العامة كأحد من وسائل الاتصال المباشرة مع الجمهور يمكن أن يزيد من الدعاية ويمنع المنشأة في مستوى القيادي والنسبة لباقي المنشأة.

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري: "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 20.

- **رعاية العاملين والمنشأة:** وتعتبر رعاية العاملين من الوسائل المباشرة للاتصال مع العاملين بالمنشأة، ففيها تقدم الخدمات في حالات العجز أو الإصابة وكذلك في حالات الوفيات وغيرها من المواقف التي تستدعي وقوف المنشأة إلى جوار إلى عمالها إشعارهم بحرصها على راحتهم وهذا ما يؤدي إلى توليد صلة بين الإدارة والعاملين.
- **المقابلات الشخصية:** والمقابلات الشخصية هامة جدا، ولها أصول وقواعد يجب أن يتقنها المستقبل التي تجري معه المقابلة، ومن المبادئ الأساسية في إجراء المقابلة أن تكون شخصية المسؤول الإحصائي القائم بالاستقبال قوية وذا حضور جيد، ومقبول لدى الجمهور لأن المقابلات الشخصية في مجال العلاقات العامة تختلف عن المقابلات في أي مجال آخر. وكما كان ترتيب المقابلة الشخصية بموعد سابق كما أن ذلك أفضل لنجاحها.
- **الزيارات لموقع العمل:** والزيارات تعتبر من المجالات الهامة التي تعمل فيها الإدارة، وفي تنظيم زيارات الجمهور لموقع الشركة وخاصة للمصانع أو أماكن العمل التي تتميز بالإتقان والإجادة التي تلفت نظر الجمهور. و كثيرا ما نجد بعض المنشآت ترحب بعمل زيارات للمدارس أو طلبة الجامعات أو أعضاء الجمعيات أو النوادي والتردد على مواقع العمل ومشاهدتها على الطبيعة.

## 2- وسائل الاتصال المقروءة والمكتوبة:

والرسائل المقروءة والمكتوبة كثيرة ومتعددة في منشآت الأعمال خاصة وأن كل منشأة تحاول فتح مختلف المجالات للاتصال مع الجماهير، وإنما التعريف برسالتها أو للتعرف على آرائهم أو اتجاهاتهم، والوسائل المقروءة والمكتوبة هي تلك الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسالتها إلى الجمهور عن طريق الكتابة، النشر في الصحف... وسنعرض من أهم هذه الوسائل فيما يلي:

- **الجرائد اليومية:** تتمتع باتساع خاص في التوزيع بسبب رخص ثمنها من ناحية وصدورها اليومي الذي لا يتوقف مما يتيح نسبة تكرار مرتفع قد يصل إلى مدة عشرة أيام متتالية، وهناك عدة أنواع من الأخبار لمعدة لنشر في الجرائد اليومية مثل: الخبر العادي الذي يظهر في صحيفة الأخبار، الأخبار الفنية مع الموجز. وهناك عدة نقاط هامة يجب مراعاتها عند النشر في الجرائد اليومية مثل: الدقة في الإعداد، الإيجاز، استهداف الإقناع بالفكرة مبني على إقناع شخصي من معد الرسالة، كما يمكن تكليف بعض الأسماء البارزة من المحررين بإعداد التحقيقات الصحيفة عن نشاط المنشأة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.
- **المجلات:** وتصدر لفترة معينة أسبوعيا أو شهريا أو ربع السنة، وتختلف المجلات عن الجرائد اليومية في أنها قد تكون ذات تخصص معين أو لها جمهور من القراءة يختلف عن مجلة أخرى. ويعتبر اختيار المجلة المناسبة لموضوع العلاقات العامة الذي نريد نشره، من أهم النقاط في استخدام هذه الوسيلة لأن كل مجلة لها جمهورها بالإضافة إلى الموعد الذي تصدر فيه وارتباط كل هذين العنصرين بجمهور المنشأة والتوقيت المناسب لعرف الفكرة أو الرسالة المراد توصيلها إلى الجمهور.

- **مطبوعات المنشأة:** وكثير ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها، يقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة المنتهقين بها، وكلما كبرت المنشأة كما استطاعة أن تصدر مطبوعات كثيرة ومتنوعة وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني ومثل هذه المطبوعات قد تتعد وتتخذ عدة أشكال مثل: النشرات، الموجز المصور المطبوع، الدوريات، الأدلة والإرشادية، الكتيبات المطبوعة.

- **الرسائل البريدية:** والرسائل البريدية تعتبر من الرسائل المكتوبة التي تحمل فكرة معينة أو موضوعا معين يحد إعدادها خصوصا يتفق مع سياسات العلاقة العامة التي تسير عليها المنشأة، الوسائل البريدية يلزم أن تصاغ صياغة جيدة ودقيقة باعتبارها تكبير صريح عن أفكار بناءة وتهدف مصلحة بين الطرفين تربطهم صلات طيبة من العمل والتعاون المتبادل.

وتلعب الرسائل البريدية دورا هاما في إتمام عملية الاتصال واستمرارها، ونجاحها، لأنها تعني التخصيص والعلاقات الشخصية والاهتمام المباشر لشخص المرسل إليه، وهي تختلف عن الوسائل الأكثر عمومية التي توجه إلى شخص غير معلوم بذاته المرسل.

### 3- وسائل الاتصال المسموعة والمرئية

من المعروف أن وسائل المسموعة للاتصال تتم عن طريق الغير مباشر مثل الإذاعة والتلفزيون والتسجيلات ومكبرات الصوت، وقد كانت هذه الوسائل غير متوفرة في السنوات ما قبل اكتشاف اللاسلكي وسوف نستعرض كل وسيلة من هذه الوسائل على حدة فيما يلي:

#### - الاستماع الإنصات:

إن الاستماع والإنصات يجعل الطرف الآخر (المتحدث) أكثر على العطاء والاسترسال في حديثه وكلما شجعه المستقبل على هذا الاسترسال يستطيع أن يتفهم وجهة نظره، وما يريد أن يقوله.

#### - الإذاعة:

من أوائل الاتصال الإعلامية الناحية في كثير من الدول وذلك لاتساع مجالاتها وإمكانية وصولها إلى العديد من الأفراد عبر الأثير هذا بخلاف إمكانية عمل إذاعة داخلية للمنشأة نفسها، وفي العديد من الدول توجد إذاعتها الرسمية قنوات تجارية مخصصة للاستخدام التجاري سواء خلال البث المباشر أو في فقرات تجارية معينة تأتي في أوقات مميزة أو محددة تلائم المستمع.

#### - التلفون:

أما التلفون فقد أصبح ضرورة هامة في إتمام الاتصالات الداخلية والخارجية ولا يمكن لأي منشأة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية أن تعمل دون استخدام التلفون كما نجد أن التلفون يسهل الاتصالات بين الدول المختلفة لا تمام الأعمال الخاصة إذا كانت تتعلق بأسرار العمل وخشية أن تتسرب إلى المنفسين أخبار عن العمل.

وقد ظهرت في السنوات الأخيرة أنواع كثيرة من التلفونات، أو الخاصة برجال الأعمال مثل تلك التي تحتفظ برسالة في ذاكرة معينة، أو تلك التي تطلب رقم تلقائياً مع التكرار لعدة مرات.

### - التسجيلات:

تم عملية التسجيل على الأشرطة منها ما يتم عن طريق تسجيل كهربائي ومنها ما يتم عن طريق أشرطة الكاسيت. ويمكن إعداد برنامج العلاقات العامة باستخدام عدة تسجيلان والتي تتضمن مواقف هامة من المطلوب إعادتها حتى تعطي الأثر المطلوب لدى المستعين.

### - مكبرات الصوت:

هي من الوسائل المسموعة التي تكبر الصوت إلى عشرات الأضعاف وتسمح للعديد من الأطراف إتاحة دائرة الاتصال أوسع فبعد أن يكون الاتصال قاصراً على عدد محدود من الأفراد إلى عشرات الأفراد الذين يبعدون مسافة كبيرة عن المتحدث نفسه.

وقد لا يدرك البعض أن مكبرات الصوت تدخل ضمن وسائل الاتصال المسموعون على اعتبارها أنها مجرد تكبير لصوت ولكن الواقع أن هناك فقات من الناس الذين لا يمكنهم استقبال الرسالة التي يرسلها المرسل بدون وجود مكبرات صوت الكبر بائية<sup>1</sup>.

### - السينما:

هي مصطلح يشار إليه إلى التصدير المتحرك الذي يعرض للجمهور إما في أنية فيها شاشات كبيرة تسمى دور السينما أو على شاشات أصغر خاصة التلفاز.

ويعتبر الفن السينمائي وأنواعه من إخراج وتمثيل واحد من أكثر الفن شعبية ويسميه البعض بالفن السابع مشرين في ذلك باستخدام فن الصورة والصوت سوية من أجل إعادة بناء أحداث على شريط خلوي.

### ثالثاً: نماذج الاتصال<sup>2</sup>

لقد وضعت العديد من النماذج التي تشرح العملية الاتصالية تقدم بعضها فيما يلي:

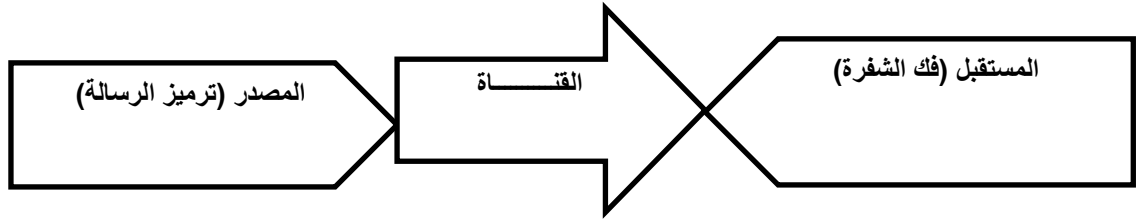
#### 1- نموذج شانون ويفر

يعد من أشهر النماذج على الإطلاق فنموذج شانون ويفر (1949) يعتمد طريقة مكانية في الاتصال نقدمه مبسطاً في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - غيشي عبد العالي: "أهمية ونوعية الاتصال في تحسين الخدمات"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 ص 61.62

الشكل رقم 02: نموذج شانون ويفر للاتصال.



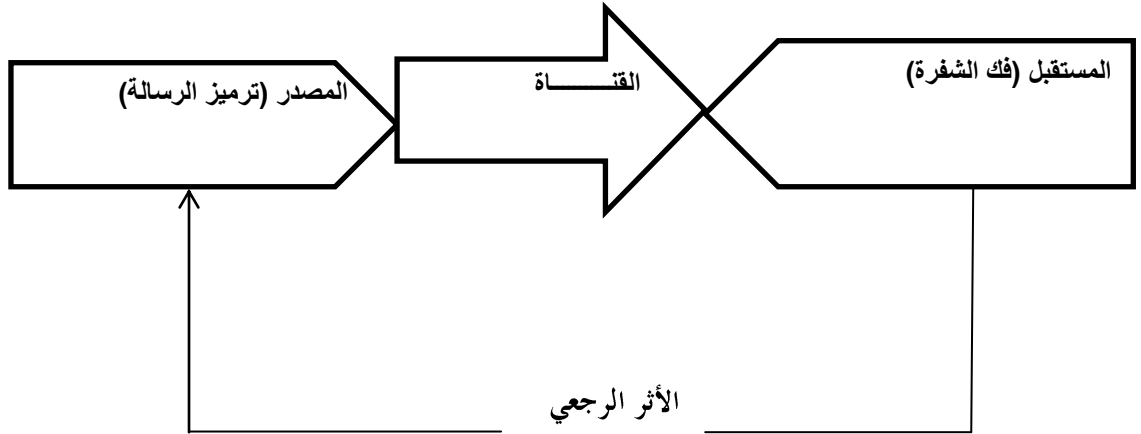
المصدر: غيشي عبد العالي، أهمية ونوعية الاتصال في تحسين الخدمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 ص 61-62.

لقد أدخل شانون ويفر مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي قد أدخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها ومن النقد الموجب إليه هو عدم احتواء على عنصر الأثر المرجعي بالإضافة إلى بحوثه مسارا عادي الاتجاه.

## 2- نموذج توبر وينر

انطلق توبر وينر من النقص الموجود في النموذج المذكور سابقا لوضع نموذجها والذي يعالج هذا النقص من خلال إضافة الأثر المرجعي، تقدمه مبسطا في الشكل الموالي:

شكل رقم 03: نموذج وينر للاتصال.

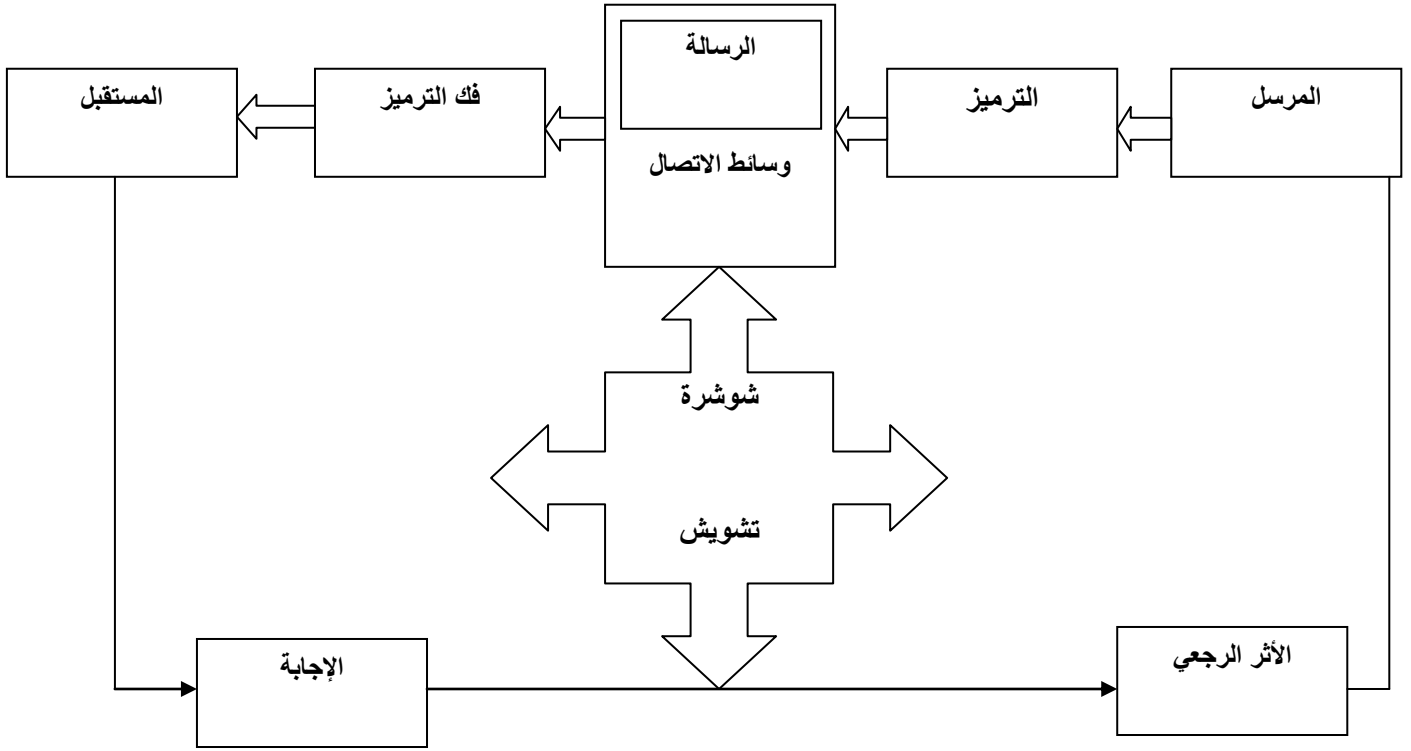


المصدر: غيشي عبد العالي، أهمية ونوعية الاتصال في تحسين الخدمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 ص 61-62.

إن هذين النموذجين كان لهما أثر على معظم النماذج التي أتت بعدهما، منها النموذج المقدم من طرف كوتلير.

3- نموذج كوتلير: هو شكل أكثر تطورا حيث يعطي أكثر تفسير لظاهرة الاتصال نوره فيما يلي:

شكل رقم 04: نموذج كوتلير لعناصر الاتصال.



المصدر: غيشي عبد العالي، أهمية ونوعية الاتصال في تحسين الخدمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007 ص62-61.

إن الاتصال أصبح اليوم حوارا حقيقيا بين الإدارة و موظفيها بسبب التقدم الحديث في التكنولوجيا أصبح بمقدور الإدارة استهداف موظفيها بأكثر دقة و انفرادية.

فانتقال البشرية من عالم التحدث إلى الجميع على عالم التحدث على الفرد، بواسطة البريد الالكتروني جعل الاتصال أكثر شخصية و انفرادية، حيث أصبحت تعالج كل فرد وفق المتغيرات التي يجتئنها و يؤمن بها.

## المطلب الثالث: فعالية الاتصال و العوامل المؤثرة فيه

يقصد بفعالية الاتصال قدرتها على تحقيق أهدافها بمعنى إحداث التأثير المطلوب و الهدف من الاتصال في إطار أهداف المنظمة.

ففعالية الاتصالات الإدارية تتحدد في ضل الأغراض العددية التي تخدمها.

و منه فإن الاتصالات الغير فعالة هي بمثابة إضاعة للوقت وإهدار للوقت كما يفقد الاتصال مغزاه بل ويكون وسيلة من وسائل تأخير المنظمة نتيجة الانشغال بالاتصال عن العمل لذلك تعد كثرة الاتصالات من العوامل السلبية التي تحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، إضافة إلى العوامل المؤثرة في الاتصال بمختلف مجالاتها.

### أولاً: فعالية الاتصال في الإدارة

تعتمد العمليات الإدارية بمحملها على تبادل المعلومات والبيانات وهذا لا يتم إلا بالاتصالات الفعالة ولا تتحقق فعالية الاتصالات إلا إذا:

- أن يستقبل المرسل إليه الرسالة، و أن يفهمها و أن يدرك المعنى الذي يقصده المرسل.
- أن تحرك الرسالة المرسل إليه للعمل وفق ما جاء بمضمونها.
- أن يأتي التحريك بنتيجة التي يراها مصدر الرسالة<sup>1</sup>.

و من اجل أن يكون الاتصال بمعنى الكلمة يجب أن تكون هناك دعائم أساسية لنجاحه و متمثلة في<sup>2</sup>:

- 1- **مصادقية المصدر:** فالاتصالات ليست مجرد تقاسم للمعلومات بين الأفراد و المجموعات ففي الإدارة بشكل خاص فإن واحد من الأهداف المهمة للاتصالات هو الإقناع و الذي يعني جعل أحد الأطراف الآخرين داعماً و مؤيداً للرسالة المعروضة، و يفترض أن يكون الإقناع مدعوماً بالمصادقية و هي الثقة و الاحترام و التواضع في أعين الآخرين و التي تتحقق من خلال العلاقات الطيبة و الخيرة.
- 2- **التعبير عن الواقع:** ينبغي أن تتحقق الرسالة مع الواقع المحيط بها و أن تتماشى مع الأحداث التي تجري في المجتمع.
- 3- **المعلومات التي لها مغزى:** فالمستقبل يجب أن يجد في الرسالة مضمونا يعينه، و يتفق مع نظامه القيمي، كما أن الأفراد يتابعون مواد الاتصال التي تحقق لهم أكبر فائدة و تشبع عندهم رغبات معينة.

<sup>1</sup> - علي حسين الشهري: "الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي"، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011، ص 52.

<sup>2</sup> صالح محسن مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالي: "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 492.

4- **الوضوح:** يجب أن تصاغ الرسالة في عبارات سهلة و أن تعني للمستقبل ما تعنيه للقائم بالاتصال، كما أنه ينبغي أن تبسط الموضوعات المعقدة و عرضها بأسلوب جذاب و من الضروري أن يكون للمتحدث خط فكري واضح و يعبر عن المنظمة التي يمثلها بشكل ثابت.

5- **الاستمرارية و الاتصال:** الاتصال عمالية مستمرة لا تنتهي كما أن التكرار ضروري لضمان أكبر نسبة تعرض لرسالة و إدراكها على النحو المقصود، و التنوع في التكرار ضروري لزيادة المثيرات الإقناعية التي تتسق مع ظروف الأفراد و الجماعات.

6- **إمكانات المستقبل:** ينبغي أن يضع القائم بالاتصال في اعتباره قدرات الجمهور المستهدف على استيعاب الرسالة أو ما يعرف بمجارات المستقبل في إكمال العملية الاتصالية من حيث المعرفة و القدرة على القراءة و عادات الاتصال.

7- **الوسائل المناسبة:** ينبغي اختيار الوسائل التي يتعرض لها الجمهور المستهدف و التي تصلح لتناول الفكرة المطروحة تبعا لمراحل انتشارها.

فالاتصال الجماهيري له دور فعال في إثارة الانتباه بينما الاتصال الشخصي هو الوسيلة الحاسمة في الإقناع بالسلوك المرتبط بهذه الفكرة<sup>1</sup>.

## ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال<sup>2</sup>

مما لا شك فيه أن وسائل الاتصال على صلة وثيقة و ارتباط بالمجتمع الذي يعمل فيه سواء أكان هذا المجتمع متقدما متطورا أم مختلفا أم في طريق النمو الذي يعمل فيه.

و يقول ولبرشام "إن حجم وسائل الإعلام الاتصال و مهمتها و مضمونها يتعدد إلى حد بعيد بمفاهيم و فلسفة الدولة السياسية و الاقتصادية الاجتماعية".

و هناك عوامل متعددة و كثيرا ما تؤثر في عملية الاتصال و الإعلام في المجتمع منها:

### **1- في مجال الصحافة و الوسائل الاتصالية المقروءة:**

**الفقر و الأمية:** في عصر انفجار الثورة التكنولوجية و ثورة الاتصال و الإعلام العالمية يجتلب الفقر و الأمية و القرائية و التكنولوجية عنصرا هاما، فحيث ينتشر الفقر تنتشر الأمية في المجتمع، ما يترك ذلك صداه على جميع ظواهر المجتمع و نشاطاته الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و بالتالي على وسائل الاتصال و الإعلام التي نجد أن انتشارها يصبح محدودا حيث نلاحظ محدودية الصحف اليومية و شبكات الإذاعة و التلفزيون و هذا عكس ما هو حادث في المجتمعات الغنية ذات المستوى الثقافي

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي، مرجع سابق، ص 492.

<sup>2</sup> - حجازي سعيد أبو غانم: "تخطيط و إدارة نشاط من الحملات الإعلامية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 25.

والتعليمي المتقدم حيث وفرة وتنوع الصحف والمجلات و الدوريات و شبكات الإذاعة و التلفزيون ومختلف وسائل الإعلام و الاتصال مما يعكس نفسه في زيادة الثروة والتطور الثقافي والحضاري.

أما في المجتمعات الفقيرة حيث تسود فيها الأمية مع محدودية الموارد حيث لا توجد قاعدة صناعية تقنية تزود الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون ومختلف وسائل الاتصال و الإعلان أو البرامج المناسبة الإيجابية ذات المستوى الثقافي الرفيع ، كما أن انتشار الأمية يحد من عدد المشترين و المشترين في الصحف بالنسبة لإجمالي عدد السكان في تلك البلاد. كما أن محدودية الموارد المالية تحول دون توسع الصحف في إرسال مراسيلها في الدول الخارجية بالإضافة إلى تخلف طباعة الصحف و المجلات و كل الوسائل الإعلامية المقروءة، كما يحد من الاشتراك في وكالات الأنباء و شبكات المعلومات الدولية التي توفر مزيدا من المعلومات.

و محدودية الموارد و المخصصات المالية يجعل الصحافة في غالبية الدول النامية الفقيرة بائسة تتلقى الإعانات من هيئات حكومية أو أحزاب سياسية أو هيئات أجنبية. و هذا بالطبع يجعل تلك الصحف غير قادرة على خدمة الجمهور بشكل فاعل و يجعلها متحيزة لجانب الجهات الداعمة لها مما يعكس على خدمتها للقراء.

و لكن التمويل سواء أكان حكوميا أم غير حكومي يعني لقاء نسبة كبيرة في الصحف على استمرار الصدور، لأنه دون ذلك التمويل لا تستطيع الصحف أن تغطي نفقاتها و توفر مستلزمات الصدور. فالتأخير و التخلف التكنولوجي و ظروف وسائل الإعلام الاقتصادية يجعل نسبة محدودة منها قادرة على أن تتخلص من أن يكون لها اتجاه حزبي و هذا الاتجاه الحزبي بدوره يجعل عدد القراء الذين تجذبهم كل جريدة محدودا و محصورا.

## ارتفاع عدد الصحف و المجلات:

إن تعدد الصحف و المجلات في المجتمعات الكبيرة الكثيفة السكان الغنية في موارد المتقدمة اقتصاديا و تكنولوجيا أمرا طبيعيا يتناسب مع سياسة الإعلام و الاتصال في هذه المجتمعات و هذه الصحف قوية و مؤثرة تقوم بدورها الإعلامي المنشود على خير وجه إنما الأمر غير الطبيعي في بعض المجتمعات النامية الأمية الفقيرة، هو تعدد الصحف الضعيفة في مضامينها و هيكلها بدل أن يركز المجتمع على صحيفة أو صحيفتين قويتين للقيام بالدور الإعلامي المطلوب. و قد يكون للدول ذات اللغات المختلفة بعض العذر في ذلك و لكن ما عذر بعض الدول التي يتكلم سكانها لغة واحدة؟.

لقد أشار أحد الخبراء في شؤون أمريكا اللاتينية عام 1956 إلى أن هافانا بسكانها الذين يبلغون مليوناً من البشر تستطيع أن تمول خمس صحف فقط و لكن على الرغم من ذلك يصدر بها 21 صحيفة.

## 2- في مجال الوسائل السمعية و البصرية:

### أهمية الإذاعة:

لا تظهر مشاكل كبيرة تذكر بخصوص الإذاعة في المجتمعات المتقدمة و خاصة في المغرب، حيث الميزانيات الضخمة المرصودة لخدمة الإذاعة و رجاها لتحقيق رسالتها. و بعض الدول تكون محطات البث الإذاعي ملكا للأفراد و الشركات أي قطاع خاص كما في الولايات المتحدة و أوروبا، و البعض الآخر تملكه الدولة و يكون البث الإذاعي الرئيسي من عاصمتها كما في فرنسا.

أما في الدول النامية فإنه نظرا لل صعوبات التي تواجه إصدار الصحف، فأهمية الإذاعة في الدول النامية كبيرة بشكل استثنائي فليس من الضروري أن يكون المستمع إلى الإذاعة متعلما أو مثقفا. كما أن أغلب النظم الإذاعية القومية تديرها الحكومات. و لهذا لا تعاني كثيرا من المشاكل المالية التي تعاني منها الصحافة التي في الغالب يملكها أو مؤسسات أهلية. و في أغلب الأحوال يكون مركز الإذاعة و قدرته على الإقناع و تصديق الجمهور له كبيرة.

### ثالثا: العقبات التي تواجه عملية الاتصال<sup>1</sup>

1- **عقوبات الاتصال:** كثيرة هي العقبات التي تؤثر في الاتصال و يمكن أن نشير إلى أهمها، التي تتصل بالمرسل أو بالمستقبل أو بطبيعة الوسيلة المستخدمة أو بمضمون الرسالة أو الإشارة.

- الاختيار الغير موفق أو الغير صحيح لقناة الاتصال باعتبار أن قناة الاتصال هي الوعاء أو الوسيلة الناقلة لرسالة من المرسل إلى المستقبل فيفترض المدراء اختيار قناة الاتصال الصحيحة أو توليفة من قنوات الاتصال المطلوبة لنقل الرسالة، و يمكن الإشارة إلى أهم القنوات الشائعة و مدى ثرائها و قوتها في إيصال الرسالة في الشكل التالي:

---

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي: "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص 504.

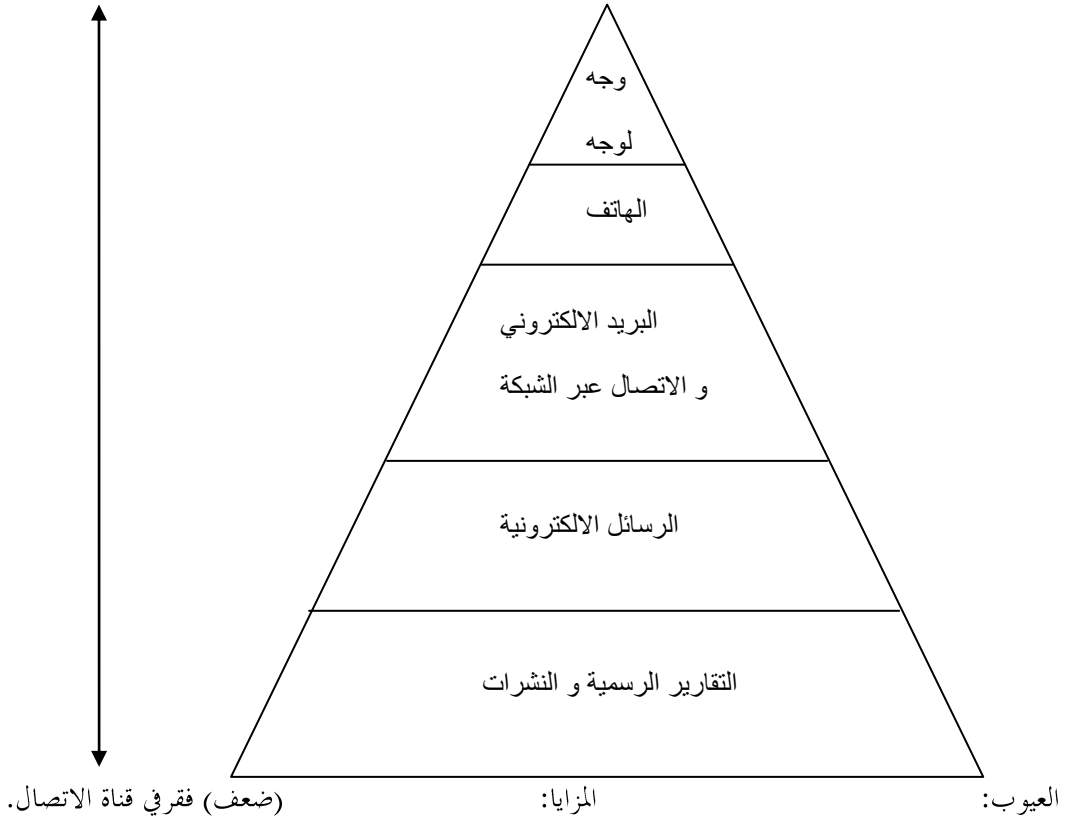
شكل رقم 05: نموذج يمثل هرمية ثراء قنوات اتصال.

المزايا:

العيوب:

- 8- غير موثقة
- 9- عفوية
- 10- صعوبة الإيصال و نشر
- شخصية
- باتجاهين
- تغذية راجحة سريعة

(قوة) (ثراء عالي في قناة الاتصال)



- 11- غير شخصية
- 12- باتجاه واحد
- 13- تغذية عكسية بطيئة
- موثقة
- مدروسة بعناية
- سهولة الإيصال و النشر

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال دار وائل للنشر و التوزيع طبعة الأولى، 2007، ص 504.

## - تعبير مكتوب أو شفهي ضعيف أو غير مؤثر<sup>1</sup>:

إن الاتصال يمكن أن يؤدي غرضه عندما تكون الرسالة مصاغة بعناية و وضوح بحيث يستطيع المستلم أن يفهم مدلولاتها كما أرادها المرسل.

و هناك مهارات يجب أن يكتفيها المدير في مجال الاتصال، لكي يكون فعالا في التعبير عن نفسه أو أوامره و بالطبع فإن جميع أنواع الاتصالات تتطلب مهارات معينة يختلف بعضها عن بعض خصوصا تلك التي جاءت بها التكنولوجيا الحديثة.

## - الفشل في إدراك و فهم الإشارات الغير لفظية التي تشكل اليوم نمط مهم من أنماط الاتصال: ففي

بعض الأحيان يريد إيصال رسالة محددة من خلال قناة معينة من خلال حركات جسدية مختلطة لذلك على المدراء أن ينتبهوا إلى أهمية الإشارات الغير لفظية وتطابقها مع مضمون الرسالة المراد إيصالها.

## - الإرباكات المادية خلال عملية الاتصال: و يدخل في إطار ذلك جميع ما يؤدي إلى تقليل فعاليات الاتصال

,مثل: المقاطعات خلال الاتصال الهاتفي ,أو الزيارات المفاجئة والغير متوقعة أو انعدام الخصوصيات عند الاتصال أو غيرها .

## - التفاوت في السلطة الوظيفية : حيث يغشى الكثير من الرؤوسين بث وإرسال الكثير من المعلومات و البيانات

والرسائل خصوصا خوفا من عدم أو رد الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان.

وغالبا ما يقدم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراءات ما يسمى بتصفية مضمون الرسالة و هذا ما يفقدها جزء من مضمونها و يتم هذا الأمر بشكل معتمد و ليس عفوي.

- عدم تمتع مستلمي الرسائل بمهارات و الاتصالات الضرورية لفهم الرسالة المستلمة و استيعاب معناها أو وجود موقف مسبق للمستلم حول مضمون الرسالة.

- ازدحام قنوات الاتصال أحيانا يكون عقبة أمام الاتصال الفاعل.

## رابعا: وسائل تحسين فعالية الاتصال:

إن التغلب على عقبات الاتصال يتم من خلال تحسين ظروفه و قنواته على مستوى الأفراد و المنظمة، فعلى مستوى الأفراد و مهاراتهم يمكن أن يتم ذلك من خلال

## 1- الإنصات الفعال **active listening**: و الذي يعني مساعدة مرسل الرسالة على قول ما يريد أو

إرسال الرسالة التي يريد بالضبط.

و هناك خمسة قواعد للإنصات الفعال و هي:

- الإنصات التام لمحتوى الرسالة.

- الإصغاء التام و الانتباه إلى مشاعر مرسل الرسالة حول محتوى الرسالة.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي، مرجع سابق، ص 504-505.

- الاستجابة لهذه المشاعر و العمل على أن يعرف المرسل تأثير مشاعره.
  - الانتباه و الحساسية تجاه الإشارات غير لفظية التي تبدو من المرسل.
  - التأكد من المرسل حول بعض العبارات أو الفقرات لفهمها بشكل عام.
- و من الجدير بالذكر فإن الإنصات مهارة يمكن تنميتها و صقلها من خلال ما يلي:

- التوقف عن الحديث.
- إعطاء مجال للمرسل أو المتحدث.
- إظهار الاهتمام و الرغبة و الاستماع للمرسل.
- إزالة العقبات المحتملة.
- التركيز التام مع المتحدث أو المرسل.
- عدم الاستجابة بسرعة و لكن بتأني.
- السيطرة على الانفعالات و عدم التصرف بعصبية.
- توجيه النقد بأسلوب تدريجي و بناء.
- إثارة أسئلة للتوضيح.
- التوقف عن الحديث.

2- **التغذية العكسية البناءة:** و هي عملية إخبار الأفراد حول ما يشعر مستلم الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسله، و كلما كانت التغذية العكسية دقيقة و صحيحة فإن ذلك يسهل عملية الاتصال مستقبلا.

و عموما فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون أكثر فعالية و ذلك من خلال:

- إعطاء التغذية العكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.
- التأكد من أن التغذية العكسية محددة و دقيقة و ليست عامة.
- استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.
- التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية و تخص الرسالة التي سبق و أن استلمها المستلم.
- إعطاء التغذية العكسية بكميات أو جرعات صغيرة و مناسبة.

3- **التكنولوجيا الحديثة:** و هي من الأمور الأخرى المهمة في تحسين الاتصال و بشكل فعال و باستيعاب عالي و كذلك الاهتمام بالتنوع و الاختلاف الثقافي حيث أنه يمكن أن يخلق أجواء اتصال إيجابية.

و من المهم الإشارة إلى أن اختيار وسيلة الاتصال لها دور مهم في تحسين عملية الاتصال و زيادة فعاليته.

و في هذا الإطار فإن طبيعة المشكلة أو الموقف و كذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها لها تأثير كبير على العملية الاتصالية و يمكن أن تمثل هذه الحالة و الآثار بالصفوفة التالية:

جدول رقم 03: كيفية التأثير على الموقف الاتصالي

	روتيني	مشكلة (موقف إداري)	غير روتيني
عالي	<p>➤ اتصال فاشل</p> <p>14- بينات مكثفة.</p> <p>15- قناة ثرية تستخدم لرسائل عادية</p> <p>16- مؤشرات كثيرة تسبب تشويش و غموض</p>	<p>➤ اتصال فعال</p> <p>اتصال ناجح لأن القناة الثرية تلائم الرسائل في المشاكل أو الموقف غير روتيني.</p>	
ضعيف	<p>➤ اتصال فعال</p> <p>20- اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلائم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية.</p>	<p>➤ اتصال فاشل</p> <p>17- عدم كفاءة بتوفير و نقل البيانات</p> <p>18- وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي</p> <p>19- مؤشرات قليلة بالإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد.</p>	

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص 507.

## المبحث الرابع: تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

إن الكلام في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال يطرح العديد من الانشغالات و منها أنها تكون جزء من حياتنا اليومية لدى فمقارنتها تستدعي أكثر من عقل و تستدعي تكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال في تحديد ماهيتها و حسم الفارق الجوهرى بين ما هو تقنية كأدوات و بين التكنولوجيا كمعرفة.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كما يلي:

### المطلب الأول: مفهوم التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال

مما لا شك فيه ان تكنولوجيا الإعلام و الاتصال أحدثت تغيرات جذرية في ممارسة الأنشطة و العمليات الإدارية من الحسن إلى الأحسن، لذلك سوف نحاول من خلال هذا المطلب إعطاء تعريف لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

#### أولاً: تعريف تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

تظهر تكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال من خلال جمع بين كلمتين مكتوبة و منطوقة، سالمة و متحركة، و بين الاتصالات السلوكية و اللاسلوكية، أرضية أو قضائية. ثم تخزين المعطيات و تحليل مضامينها و إتاحتها بشكل مرغوب و في الوقت المناسب و بالسرعة المناسبة.

تشير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل و نقل و تخزين المعلومات في شكل الكتروني و تشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية و وسائل الاتصال و شبكات الربط و أجهزة الفاكس و غيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات<sup>1</sup>.

يرى معالي فهمي خيضر، بأن التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال تشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في نقل و تخزين المعلومات في شكل الكتروني، و تستكمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية و وسائل الاتصال و شبكات الربط، أجهزة الفاكس و غيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة الذكر نشير إلى أن مصطلح تكنولوجيا الإعلام و الاتصال يعد أدق و أشمل من الترجمة المتداولة "تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات"، و التي ينقصها الشمولية لمعنى عبارة ICTS التي تعتمد ميادين الإعلام information و الاتصال communication، و من جهة أخرى فإن الفارق واضح بين مصطلح الإعلام و المعلومة، حيث تعتبر المعلومة هي المادة الخام للإعلام.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان القري: "تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007.

<sup>2</sup> - بن بركة عبد الوهاب: "أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في دفع عجلة التنمية"، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، 2009-2010، ص ص 245، 246.

## المطلب الثاني: تكنولوجيا الاتصال

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا مذهلا في وسائل و تكنولوجيا الاتصالات، و أصبح من الصعب متابعة المخترعات الجديدة في هذا المجال.

و لا يزال التطور مستمرا في تكنولوجيا الاتصالات، و بدخولها عبر الأقمار الصناعية و عبر الانترنت و البريد الالكتروني، بشكل جعل العالم قرية صغيرة. فجديد اليوم هو قديم الغد فأصبح الآن يتداول مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة (NTIC)<sup>1</sup>.

### أولا: مفهوم تكنولوجيا الاتصال

يعبر عنها بأنها مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومات، معالجتها، تخزينها، استرجعها، طباعتها و نقلها بشكل الكتروني سواء كانت بشكل نص أو صورة أو فيديو و ذلك باستخدام الحاسوب.

و هناك من يعرفها على أنها الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات التي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات<sup>2</sup>.

تعني كلمة تكنولوجيا الاتصال وجود متغيرات واسعة في أنماط الاتصال و قنواته، حيث جاءت الحاسبة الالكترونية و الأقمار الصناعية، بحيث أتاحت تكنولوجيا الاتصال الفرصة أمام الدول الأكثر تقدما في إحكام سيطرتها على الدول الأخرى<sup>3</sup> من ذلك نجد أن تكنولوجيا المعلومات لا يمكن فصلها عن تكنولوجيا الإعلام فهما وجهان لعملة واحدة و عليه فتكنولوجيا الاتصال تعبر عن مجموعة مكونة من البرمجيات، الاتصالات، البيانات و الأفراد التي تستخدمها المنظمة لاستقبال البيانات و المعلومات و خزنها و معالجتها و استرجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط.

## 2- أنواع تكنولوجيا الاتصالات

### 1- التلكس (Télex):

يعرف التلكس على أنه نظام لتنقل الرسائل لشفرة خاصة بالمراقبة أو جهاز تم استخدامه في الإرسال بالكهرباء، ففي القرن العشرين تم استخدام مبرقة عن بعد التي بإمكانها إرسال نبضات كهربائية مباشرة عبر خطوط البرق إلى مبرقة أخرى على الطرف الآخر من الخط.

لقد ساهم التلكس في نقل الأنباء و الرسائل إلى غاية ظهور الهاتف الذي أدى إلى الاستغناء عنه و استبداله بمعدات أخرى أكثر سرعة.

<sup>1</sup> - عبد المجيد شكري: "تكنولوجيا الاتصال"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص 12.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان القري: "تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و آثارها على إدارة الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.

<sup>3</sup> - عبد المجيد شكري، مرجع سابق، ص 15.

## 2-التلتيكس (Télex):

في حالة متقدمة من نظام نقل الرسائل (المترقة) حيث أن التلتيكس يجمع بين عمل التللكس الاعتيادي و عمل نظام معالجة النصوص، الذي عمل بواسطة الآلة الكاتبة الالكترونية و الشاشة المرئية المثبتة فيها مع وجود إمكانية لخرن المعلومات المطبوعة.

## 3-الهاتف (Téléphone):

تطور الهاتف في شكله و حجمه و مزاياه و إمكانياته عدة مرات، و أصبح هناك شيكات هاتفية، من أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتفية الهاتف الصوري (Photophone) أو الهاتف الفيديو (vidéophone) الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بصورة هائلة، و جهاز مزود بالذاكرة تؤهله لخرن الصورة و استرجاعها و ينتشر الآن الهاتف النقال بشكل واسع بين الناس. يستخدم الهاتف النقال كوسيلة اتصال بطريقتين أساسيتين هما:

- طريقة الاتصال المباشر أي هاتف آخر.
  - طريقة الاتصال الغير مباشر أي عن طريق ربطه بوسيلة أخرى مثل التللكس أو الحواسيب و غيرها (هو نظام رقمي).
- و يعتبر هذا النوع من الأنظمة أكثر دقة و فاعلية بحيث يمكن الاعتماد عليه أكثر، و هو مناسب لمختلف أنواع الاتصالات الصوتية و الفيديو، و الصور اللاسلكية و الأقمار الصناعية، بالإضافة إلى أنه يعطي نوعية أفضل بالنسبة للصوت و الصورة المنقولة.

## 4-بنوك الاتصال المتلفزة (الفيديوتكس)

و هي حالة متطورة الاستخدام و استثمار جهاز التلفزيون العادي عن طريق إضافة محطات و قنوات جديدة إلى جانب القنوات الاعتيادية.

و تشمل تقنية الفيديوتكس على ثلاثة ركائز هي<sup>1</sup>:

- البث عن طريق شاشة التلفزيون.
- تخزين و استرجاع عن طريق الحاسوب.
- نقل هاتفي بواسطة السلكية و اللاسلكية و تشتمل على نوعين رئيسيين هما:

الفيديوتكس العادي أو اللاعادي و يسمى Télex أو البيئات المرئية Vidiodato.

## 5-الفاكسيميلي (faximile)<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> موقع انترنت

Wireless/whintroph3/[www.cometmtcarmarch.net/](http://www.cometmtcarmarch.net/)اطلع عليه يوم: 2013/03/14 على الساعة 14:00.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان القرني: "تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و آثارها على إدارة الموارد البشرية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007، ص ص 22-23.

عبارة عن جهاز ييثر الرسائل و النصوص و الصور و الوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي لذلك فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة غير أنها مزودة بالهاتف أو متصلة به، و لإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس ما على المرسل أن يدبر رقم الهاتف، جهاز الفاكس المرسل إليه، و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الاتصال تتحرك الأداة الفاحصة الالكترونية في الجهاز و تتحول الصفحة المرسلية إلى مجموعة من الإشارات كهربائية الرقمية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز الفاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى صورة من الوثيقة الرسمية (الأصلية) ثم يصبح نسخة طبق الأصل منها. و يمكن تحديد أهم مميزاتة على النحو التالي:

- جهاز الفاكس سهل الاستخدام لا يحتاج إلى خبرة أو فني متخصص.
- رخيص الثمن و يمكن للأفراد شراؤه.
- لا يحتاج إلى متطلبات كثيرة، فخطوط الهاتف متوفرة في كل مكان.
- مناسب جدا لنقل الوثائق عبر وسائل أخرى غير الفاكس بنفس السرعة و الدقة و التكلفة.
- يمكن إرسال الرسائل و الوثائق إلى عدة جهات في نفس الوقت.
- يمكن حمل الفاكس و نقله إلى أي مكان و بسهولة.

## 6- الأقمار الصناعية:

بشكل عام تصنف الاتصالات إلى نوعين رئيسيين هما:

- الاتصالات الأرضية (سلكية أو لا سلكية).
- الاتصالات الفضائية التي تتم عن طريق الأقمار الصناعية.

يعرف القمر الصناعي بأنه: مركبة فضائية تدور حول الكرة الأرضية لها أجهزة لنقل إشارات الراديو و البرق و الهاتف و التلفزيون، و ترسل محطات الإشارات إلى القمر الصناعي الذي على سطح الأرض و ييثر الإشارات بعد ذلك إلى محطات أرضية أخرى.

جاءت فكرة الأقمار الصناعية معززة الطرق الاتصال عبر الأثير، و كانت سعة الانتقال للدوائر الهاتفية التي تنقلها هذه الأقمار مغرية إلى حد كبير.

و تقدم الأقمار الصناعية خدمات لكونها محطات تحويل فضائية لبث إشارات ترسل بواسطة المحطات الأرضية، و التي تعمل أيضا على ربط شبكات الاتصال الأرضية من خلال شبكات الهاتف.

و يمكن القول أن الاتصالات عبر الأقمار الصناعية لها فائدتان هامتان هما:

- إمكانية البث المتوافق: بحيث تستطيع كل محطات في الشبكة أن ترتبط مع كل المحطات الأخرى في نفس الوقت.
- إمكانية الوصول إلى أماكن بعيدة و دعمها اللامركزية في أساليب جمع و توزيع الرسائل و المعلومات<sup>1</sup>.

و يمكن تحديد مجال استخدام الأقمار الصناعية فيما يلي:

<sup>1</sup> - الشاغفي منصور: "مملكة العلم و التكنولوجيا"، إيراك للنشر، مصر، 2000، ص 82.

- الاتصالات الهاتفية، و تمتاز الاتصالات الهاتفية عبر الأرقام الصناعية بأنها:
- فورية و مباشرة.
- قليلة التكلفة مقارنة مع الوسائل الأخرى.
- خالية من التشويش و الاضطرابات الذي يحدث في الاتصالات الأرضية.
- النقل الهاتفي المباشر للبرامج المختلفة.
- خدمات تجارية لطائرات و الملاحة الجوية و البحرية و الأرصاد الجوية و غيرها.
- نقل المعلومات و خدمات أخرى بين الدول.
- الأغراض العسكرية مثل رصد التحركات العسكرية و التجسس.
- التنقيب عن الثروات الطبيعية كالنفط و المعادن و غيرها.

و تعد الأقمار الصناعية وسيلة اتصال فضائية متقدمة تتميز عن غيرها من وسائل الاتصال السلكية و اللاسلكية بالمميزات التالية:

- قدرتها على نقل المعلومات و توفير الترابط على المستوى العالمي بكفاءة عالية.
- ملائمة و المثالية لتناقل و تناول جميع أشكال الربط بين شبكات القياسية التشابكية (Analog) و الرقمية (Digital).
- الاتصال عبر الأقمار الصناعية يؤمن نقل المعلومات بأشكالها المختلفة مثل: أصوات الموسيقى، الأشكال و الرسومات، الصور، الأرقام، النصوص، و غير ذلك من الأوعية و الوسائط.
- كمية و حجم المعلومات المنقولة في الثانية الواحدة عن طريق الأقمار الصناعية أكبر بكثير من أية وسيلة أخرى من وسائل الاتصال المستخدمة حالياً<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: ميزة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال:

تضم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التقنية و تنوعها بمعنى أن لها معرفة و مضامين و ثقافة و نمط قيم تتحول تطبقاً إلى تقنية أي إلى أدوات و أجهزة أو عدة وسائل عمل و كل تقنية هي في حد ذاتها و خلفيتها نتائج ثقافة و حضارة و تضم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال هي مجموعة من الوسائل و الأدوات التي تمكن من جمع المعلومات و ترتيبها و استغلالها و بعثها من جهة إلى أخرى.

هذا من جهة و من جهة أخرى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال هي تقنية تتضمن مجموعة من المعلومات المنظمة على شكل شبكي و هذا الأخير يحكمه عوامل التنظيم و التنسيق، وصعوبة التجزئة هو ما يجعل هذه التكنولوجيا مترابطة المكونات، متكاملة العناصر. و يمكن التأكد من ذلك من خلال استحضار نماذج الاتصالات و كذا المعلومات.

<sup>1</sup> - سنوسي عبد الله: "تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين أداء المؤسسة و زيادة فعاليتها الإنتاجية"، مذكرة ماجستير، جامعة تبارت، 2010، ص 29.

الطبيعة التكاملية و التنسيقية لهذه التكنولوجيا فرضت نوع من التنظيم سمي بنظرية الاحتكار الطبيعي و الذي معناه أن الطبيعة الاحتكارية لقطاع التكنولوجيا الإعلامية و الاتصالية تفرض تكفل فاعل واحد بأمر تملكها و تسييرها -الاعتبارات التنظيمية دون شك- لكنها أيضا سياسية، اقتصادية، أمنية و..... الخ.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - موقع انترنت: [www.elyahyaoui.org/souk\\_arbaa.htm](http://www.elyahyaoui.org/souk_arbaa.htm) ، أطلع عليه يوم 21 أبريل 2013، الساعة 11.15.

## خلاصة الفصل الأول

إن التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال أدى بالانتقال من الاقتصاد الكلاسيكي إلى الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على المعلومة في حد ذاتها كمورد تنافسي تحقق من وراءه المؤسسات مكانة وبعد استراتيجي، فمكانة هذه الأخيرة أصبحت مرهونة بما تملكه من تسبق في حصول على المعلومات، ولا يكفي الحصول عليها يجب استخدامها في الوقت المناسب.

فالمستوى الأعلى للقوة والسلطة هو المعلومة في حد ذاتها والتي تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة والتي من خلالها يمكن بلوغ الأهداف المسطرة وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى ذلك فإن امتلاك تكنولوجيا الإعلام والاتصال أولا والتحكم فيها ثانيا هي الخطوة الأولى ومعرفة كل ما هو جديد لأن أهم ميزة تميز هذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة هي الامتلاك السريع والغير مسبوق لكل ما هو جديد.

تتميز تكنولوجيا الإعلام والاتصال بعدة مميزات من بينها الانتقال من تكنولوجيا التنوع إلى تكنولوجيا التكامل في الاتصال وكذا الانتقال من الاعتماد على الثورة المادية إلى الثورة الفكرية والتدفق السريع للمعلومات مما يسمح للفرد بتنمية قدراته وفي الأخير الاهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري وسرعة أداء الأعمال.

وعلى العموم يجب الاهتمام بالعنصر البشري لأنه الأساس وغاية أية عملية وما تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلا وسيلة للوصول إلى هذه الغاية، وبالتالي لا طائل من الركوض، وراء جلب التكنولوجيا الجديدة في هذا المجال إذ لم يكن هنا توافق بينهما بين الموارد البشرية التي تقوم بالاستفادة منها الاستفادة.

# الفصل الثاني

## إدارة الموارد البشرية

## تمهيد

لقد قمنا في الفصل الأول بالتطرق إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ووجدنا أنها أحدثت بصورة جديدة غيرت المفاهيم، ووجدت لنفسها مكانا داخل المؤسسات وذلك من خلال التأثير على جميع الوظائف بما في ذلك وظيفة إدارة الموارد البشرية.

وأصبح مؤخرا العنصر البشري يمثل أحد أهم الموارد في المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة.

لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الانتاجية وتحسين الأداء، مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها.

ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية القدرات، المواهب، مهارات الأفراد، وكدى خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري.

وهذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، ثقافتهم، ولتدعيم هذه العملية يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجديدة، القيادة الفعالة والعلاقات السليمة.

إن كل ما تم تقديمه هو ما تسعى الإدارات الحديثة للمنظمات تحقيقه، وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية.

ولتفصيل في الموضوع تم تخصيص هذا الفصل لـ:

- المبحث الأول: التعريف بإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر.
- المبحث الثاني: أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: العوامل والاتجاهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- المبحث الرابع: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية حول تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظرا أساسيتين هما:

### • وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية في المنشأة ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية والتي تقتصر على القيام بأعمال روتينية ك: حفظ معلومات العاملين في الملفات والسجلات، ضبط أوقات الحضور والانخراقات، والترقيات المتعلقة بالعاملين، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخطى باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرد أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة.

### • وجهة النظر الحديثة

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وتأثيره على الكفاءة الانتاجية لها وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها:

- تحليل الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- جذب واستقطاب الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة<sup>1</sup>.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

- **تعريف ليود بايزيد لزي:** إدارة الموارد البشرية تخصص بتوفير موارد بشرية وتنسيق توظيفها في المنشأة<sup>2</sup>.
- **تعريف المعهد الإيطالي:** إدارة الأفراد هي مسؤولية كافة هؤلاء الذين يعتبرون من أفراد لذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأما جزء من الإدارة المتخصص بالأفراد العاملين وبمعالقاتهم داخل المؤسسة وهي تطبيق ليس في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف.
- **تعريف فران راش:** إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.
- **تعريف فيليبو:** إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - علي السلمي: "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، دون ذكر بلد النشر، ط3، 1985، ص16.

<sup>2</sup> - حنا نصر الله: "إدارة الموارد البشرية"، دار زاهر لنشر والتوزيع عمان، 2009، ص3.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1999، ص15.

و قد حدد مفهوم إدارة الموارد البشرية على انه ذلك العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم، كما أنه يهتم بإجراء عملية التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و التدريب و تحفيز القوى العاملة و العمل على إدماجها و المحافظة عليها من اجل تحقيق أهدافها<sup>1</sup>. و يتضح بجلاء بأن إدارة الموارد البشرية في المنظمة إنسانية ذات مسؤوليات استشارية تارة و تارة ذات مسؤوليات تنفيذية من خلال القيام بإنجاز المهام و الوظائف الإدارية بغرض تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السالفة الذكر يتضح أن إدارة الموارد البشرية

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم ومصلحتها وأن تراقبهم وأن تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

## أولاً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

ترجع أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية إلى الأسباب التالية:

### **1- التوسع والتطور الصناعي**

الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العالمية وبدأت تظهر المشاكل والصعوبات والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية وباستخدام عدة أساليب لمواجهة هذه المشاكل إلا أن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي الموارد البشرية وتعالج مشاكلها.

### **2- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة**

أمام الموارد البشرية أدى إلى زيارة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، مما تطلب الأمر إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل أكثر حداثة لتعامل مع هذه النوعية الحديثة من الموارد البشرية.

### **3- زيارة التدخل الحكومي**

في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال وذلك عن طريق إصدار قوانين حق لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بهذه الأخيرة.

### **4- ظهور النقابات والتنظيمات العالمية**

التي تدافع عن الموارد البشرية مما، تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة والمنظمات العالمية، من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق جو من التعاون الفعال وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديرى: "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 18.

<sup>2</sup> - حظير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 20.

## 5- ديمقراطية التشاور

ويعني آخر تشريع العمل الذي ظهر هو الآخر والتزامات المؤسسة في ميدان الإعلام والمشاركة والتسيير<sup>1</sup>.

## 6- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء

تقسم الوظيفة في المؤسسات المعاصرة بالتعقيد الفني ومتطلبات لمهارات مميزة فبعد أن كان الفرد يمارس عمله من خلال قسم أو إدارة معينة، فإنه اليوم يجد نفسه عضواً فريقاً أو مجموعات مهام تضم آخرين من وحدات أخرى داخل المؤسسة ويعني ذلك تزايد أهمية ودور الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.

ومن بين أهم التطورات الأخرى التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية ما يلي: تغير ثقافة

المؤسسة المعاصرة، تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مساعدة العاملين على التغيير.

## المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين، نتيجة للفكر الكلاسيكي الذي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل و قد مرت إدارة الموارد البشرية بالمراحل التالية:

### أولاً: إدارة الموارد البشرية والثورة الصناعية

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر كانت هناك صيحات تنادي بين الحين والآخر في البلدان الصناعية، أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، وفي عام 1890 ظهر في بعض الدول الصناعية، ألمانيا، فرنسا، و.م.أ، مفهوم يدعي تحقيق الرفاهية الصناعية.

Ineustrral welfar: تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع<sup>2</sup>.

وبرز مفهوم إدارة الموارد البشرية عام 1914 في شركة FORD لصناعة السيارات في و.م.أ أطلقه مؤسس هذه الشركة henry Ford وكان تحت اسم إدارة الاستخدام Employment departement وذلك بسبب وجود الحاجة إلى إدارة مختصة تهتم باستقطاب واختيار وتعيين العمال وتحديد أجورهم إضافة إلى دراسة أسباب دوران العمل المرتفع في هذه الشركة ومحاولة التفاوض مع النقابات العمالية آنذاك وتحسين العلاقة معها لمنع حدوث الاضطرابات العمالية في الشركة نتيجة انخفاض الأجور.

إن نجاح تجربة شركة فورد في إدارة الموارد البشرية جعل بعض الشركات الأمريكية والأوروبية تحذو حذوها وتنشأ إدارة خاصة لإدارة الموارد البشرية في كل منها.

<sup>1</sup> - جاري ديلسر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ لنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 281.

<sup>2</sup> - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين عواد: "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 65، 66.

## ثانيا: إدارة الموارد البشرية والحربين العالميتين الأولى والثانية

### 1- الحرب العالمية الأولى (1914-1918)

قامت الحرب العالمية الأولى عام 1914 وكان لها الأثر الكبير على الموارد البشرية بصورة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة وذلك للأسباب التالية:

- توجه معظم الموارد البشرية من الشباب إلى ساحة القتال.
- استخدام النساء من القوى العاملة بدلا من الرجال.
- النقص الكبير في المهارات والكفاءات للقوى العاملة الجديدة وخاصة النساء.
- انخفاض الانتاجية في معظم الشركات آنذاك.
- التدخل الكبير من النقابات العمالية في أعمال المصانع والشركات.

هذه الأسباب وغيرها فرضت على إدارة المصانع والشركات العمل على:

- زيادة ساعات العمل.
- بدل جهود بشرية إضافية.
- زيادة الأجور.
- تحسين ظروف العمل.

وطبعا لا يتم إلا إذا كانت هناك إدارة ناجحة لإدارة الموارد البشرية وقادرة على إقناع النقابات العمالية بعملها من خلال وضع استراتيجية واضحة تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والقوة والضعف في المصانع أو الشركات عن طريق العلاقات الصناعية.

### 2- الحرب العالمية الثانية (1939-1945)

الأسباب والتداعيات التي أفرزتها الحرب العالمية الأولى هي على الأغلب نفسها في الحاجة إلى أفراد كفؤين متخصصين قادرين على العمل أثناء الحرب العالمية الثانية لحاجة المجتمع والدول إلى السلع والخدمات في ضوء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية آنذاك، وهذه الأسباب وغيرها جعلت من إدراك الاستخدام في المصانع والشركات ذات أهمية كبيرة يقتضي على أصحاب المصانع والشركات دعمها وتفعيل دورها وهذا ما لاحظناه في بريطانيا عام 1943 حيث بلغ عدد أخصائي شؤون الموظفين الذي يعملون في المصانع والشركات (5500) اختصاصي وكان يطلق عليهم ضابط أو موظف أفراد.

## ثالثا: إدارة الموارد البشرية ومدارس الفكر الاقتصادي

1- حركة الإدارة العلمية التaylorية: تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى وأثرت على الإدارة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص خلال الفترة (1900-1927).

ويعتبر **فردريك تايلور** Frederik W Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية ( التيلورية نسبة إلى اسمه) وساهم البعض من أنصاره في تطور هذه الحركة أمثل

- فرانك وليان جلبرت Frank William Gilbreth
- هنري جانت Henry Gant
- موريس كوك<sup>1</sup> Morris Cook

أكدت هذه الحركة على ضرورة التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيارة الإنتاجية وزيادة الأجر خلال زيادة الأرباح أي ما نطلق عليه مبدأ الرجل الاقتصادي.

وقد حاول تايلور أن يحدد المبادئ العلمية التالية:

- تحديد مواصفات كل عمل.
- اختيار أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التدريب ضرورة للعاملين حتى يؤدوا عملهم بطريقة علمية.
- الحوافر وأهميتها للعاملين وخاصة الحوافر المادية.
- التمييز بين الوظائف الإدارية والفنية.
- سلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف.

إن الفكرة الأساسية في فلسفة تايلور زملاؤه أن ثمة طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية من خلال تطبيق أسلوب دراسة الحركة والزمن.

## 2- حركة العلاقات الإنسانية (1927-1932)

أظهرت هذه الحركة أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في أداء العاملين ودور القيادة والتنظيمات غير الرسمية في دراسات "الهوثورن" والتي هي دراسات ميدانية في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في مدينة شيكاغو western Electric بقيادة التون مايو وحاولت هذه الحركة وضع المبادئ العلمية التالية:

- الملائمة بين الفرد والجماعة والمنظمة.
- ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم.
- أهمية الحوافر المادية والمعنوية للعاملين وأثرها على إنتاجيتهم.
- النظر إلى الفرد العامل باعتباره إنسان له أفكار ومبادئه وأحاسيسه.
- تفعيل دور إدارات الاستخدام وإيجاد أفراد مختصين بإدارة الأفراد ومن ثم إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> - زاهد محمد الديري: "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 22.

### 3- حركة العلوم السلوكية (1940-1950)

مهدت حركة العلاقات الإنسانية لظهور حركة العلوم السلوكية التي تنظر للإنسان على أنه مورد بشري إنساني سلوكي، وأن المنظمة لا يمكن تحقيق أهدافها عن طريق وجود الموارد المادية فقط وإنما ضرورة وجود الموارد البشرية القادرة والكفؤة لذا من الضروري الاهتمام بهذا المورد البشري التعيين المعقد التركيب من خلال دراسته نفسيا واجتماعيا وسلوكيا وتمهئة المستلزمات الضرورية لإسعاده من أجر مناسب وتلبية احتياجاته الضرورية.

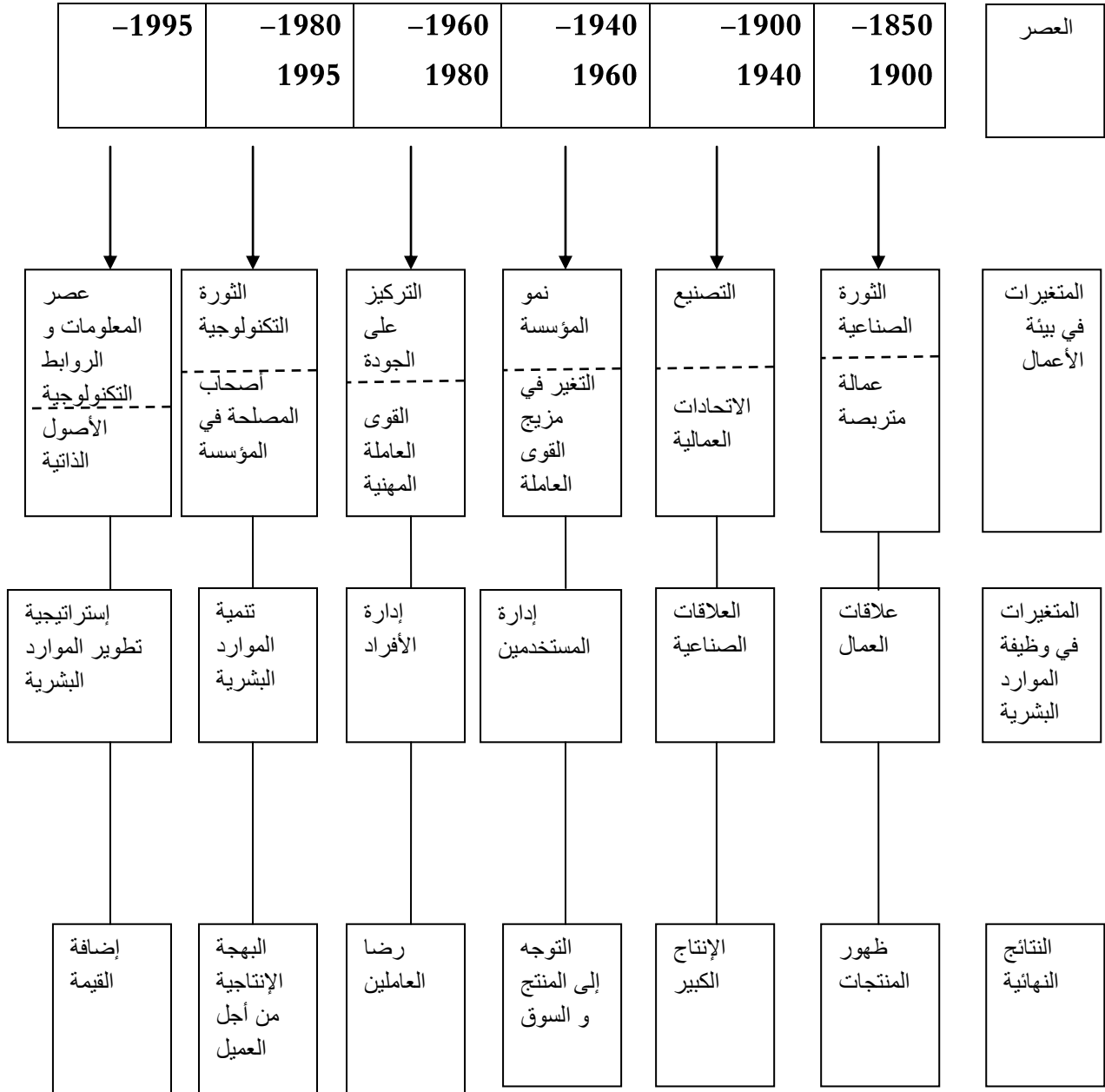
### رابعاً: إدارة الموارد البشرية (1980- حتى الوقت الحاضر)

يرمز إلى إدارة الموارد البشرية Humann Resource Management بالمصطلح ( H R M ) وهذا التغير بالمسمى من إدارة الأفراد إلى الموارد البشرية ليس تغيراً في الاسم أو المسمى بل في مضمون وعمل ودور هذه الإدارة في المنظمة وكالآتي:

- تغيير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أثرها العامة الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد من خلال مشاركتها الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة وعلى أساس التوقعات والتنبؤات المستقبلية.
- كان الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد مركزي وميكانيكي بينما أصبح في إدارة الموارد البشرية مركزي ولا مركزي وذات مرونة عالية.
- مدير إدارة الأفراد لا يشارك الإدارة العليا في وضع السياسة العامة للمنظمة أما مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
- وظائف إدارة الأفراد هي وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أنها كانت تتميز بالنشاط الضيق وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة بينما وظائف إدارة الموارد البشرية تتميز بالنشاط الواسع والتكيف الدائم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- يتميز العاملون في إدارة الموارد البشرية بالرقابة الذاتية والولاء والإنشداد للعمل وأهل للثقة على عكس ما كانت عليه إدارة الأفراد.
- أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية شركاء في العمل ومورد أساسي تنافسي من موارد المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العراوي، مرجع سابق، ص 69-70-71.

شكل رقم 06: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: تروت و علاء، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 13.

لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشرية مثل تعيين الأفراد و إمساك سجلات العاملين، صرف المستحقات و وضع أنظمة التدريب و النقل و الترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية و الصحية و تأمينات العاملين، و مع زيادة الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين إلى إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما يسمى إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية.

في نهاية السبعينيات و أوائل الثمانينيات و مع تنامي الإدراك الإداري لأهمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة و تأكيد النظرة إليه بما أنه أثن الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية و في ضوء ذلك اتسع نطاق الاهتمام بالإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الأفراد ووظيفة المؤسسة و البيئة الخارجية.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات (سواء كانت انتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية..) و يتوقف بقاء المؤسسة و تحقيق أهدافها على الريقة التي استخدمتها في الحصول على مواردها البشرية و طريقة استغلالها بواسطة القيادة.

إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن كما يجب على الإدارة أن تعني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم و تنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسة الموارد البشرية أو بالإجراءات التي تستخدم فيها و المتعلقة بقوة العمل.

إن الهدف الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة و على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية وهي نشاطات غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم.

لكن هذا العمل سيساهم في إنجاز نفسي الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون تحقيقها<sup>1</sup>.

و تنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التعليمية و المرتبطة و المتميزة أيضا:

#### **الهدف الأول: تعظيم إنتاجية التنظيم**

والذي لا يعتبر هدف جديد لأنه معروف مند وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى، و طالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الانتاجية تصبح شاغلا رئيسيا للعاملين في نقل و وظيفة الإدارة، لدى فمن مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير سياسات و الاجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف و على ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق هدف الانتاجية، و على ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بمدى المساهمة في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

#### **الهدف الثاني: الوقاية التنظيمية**

يعتبر الهدف الثاني رئيسي للإدارة، فهو مرتبط بالهدف الأول لكن يمكن التميز عنه بوضوح حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطة متقدم دائما في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية.

إن أهمية هذا الهدف بدى تداركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، و وجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت.

<sup>1</sup> - تروت غلال، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> - أمين الساعدي: "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 79-80.

لذلك بدأت الإدارة تدارك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضى عن العمل، وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات القدرة العالية.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في خلق ظروف التي تساهم في استقرار التنظيم وتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات، الاجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذاب للعمل<sup>1</sup>.

وينطبق من الأهداف الأساسية السالفة الذكر مجموعة من الأهداف تتمثل في الأهداف التالية:

### - الأهداف الاجتماعية

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقا لكفاءتهم وبما يتبع الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع النواحي.

وإدارة الأفراد غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية وفي هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين في حد سواء.

### - الأهداف الوظيفية

تتحقق هذه الأهداف من خلال القيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصيصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أفراد المنظمة ووفقا لحاجاتها.

### - الأهداف الإنسانية

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغبتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الانتاجية فضلا عن كونهم عنصرا مهما في عناصر الإنتاج.

### - الأهداف التنظيمية

فهي تؤدي (المنظمة) لما كانت إدارة الأفراد نظاما في المنظمة وهي جزء في النظام لتشمل وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمنظمة وتبرز الأهداف التنظيمية للإدارة من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية<sup>2</sup>.

وفيما يلي يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين الذي من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد حافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف مؤسسة.
- تنمية علاقات طيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث: الترقيّة، الأجور، التدريب والتطوير.

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين عواد: "تطور إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص169-170.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، 2000، ص 19.

- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جو مناسب للإنتاج وعدم تعريض العامل لأية مخاطر<sup>1</sup>.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظيفة الحالية والقيام بأعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ القرار معين يؤثر عليهم.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعملية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف الخطة التنمىة الاقتصادية ودفعهم لبدل أقصى جهد ممكن<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>- أسامة كامل، محمد الصبري: "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 13.

<sup>2</sup>- مراد رايس: "تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007 ص 09.

## المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

إن الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في العمليات و الوظائف التشغيلية، و قبل التطرق إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية سوف نقوم بتعريف طبيعة وظيفتها.

### المطلب الأول: طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية

يوجد رأيان في النظر إلى طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية:

- الرأي الأول: يعتبرها إدارة مستقبلية كبقية الوظائف الأخرى حيث يستند إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل العمال والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة الوظيفة.
- الرأي الثاني: يرى بأنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة مشتركة.

إن الرأي القائل بأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مستقلة بشأن الوظائف الأخرى، يسليها كيانها وصفتها ذلك لأنها وظيفة إدارية برمتها، كالتخطيط، التنظيم والقياد والرقابة، حيث تقع مسؤوليتها على عاتق السلطة التنفيذية في المؤسسة والتي تعني نُخْتَلَف المديرين من قمة التنظيم إلى القاعدة بحكم مسؤوليتهم عن تحقيق أهداف معينة من خلال الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيههم وقيادتهم أي أن أعضاء الإدارة هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسات الفعلية لسياسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها ونشاطاتها.

حيث يلعب المديرون على طول خط السلطة دورا كبيرا في إدارة الموارد البشرية، فكل المديرين على مختلف المستويات الإدارية مسؤولون عن تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق جودة أداء الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسس.

وعلى العموم فإن إدارة الموارد البشرية لديها عدة أدوار في المؤسسة أهمها:

### أولاً: الدور التنفيذي والسلطة التنفيذية

فالوظيفة التنفيذية تساهم في شكل كبير في تحقيق الأهداف الأساسية داخل المؤسسة لأن من بين مسؤوليات المشرف التنفيذي ما يلي:

- المشاركة في اختيار العاملين الجدد.
- توجيه العاملين وفق لبيئة العمل الجديدة والمتطلبات التنظيمية... الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>حنا نصرالله: "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع الأردن، 2009، ص 3-4-5.

## ثانيا: الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية

والتي تتمثل في المهام التالية:

- إعداد السياسات: التي تقع على عاتق المسؤول عن إدارة الموارد البشرية بإعداد تمهيدي واقتراح سياسات الحديثة أو مراجعة السياسات الحالية من أجل معالجة المشكلات أو منع وقوعها مستقبليا.
- تقديم النصح والمشورة: والمقصود هنا هو تقديم الاستشارات والنصح للمديرين التنفيذيين.
- تقديم خدمات: من تحليل الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين والتدريب... الخ.
- الرقابة: أي مراقبة أداء الأقسام والإدارات التنفيذية لضمان أنها تؤدي مهامها وفق لسياسات والاجراءات الموضوعة.

## ثالثا: الدور الوظيفي والسلطة الوظيفية

ويتمثل في تأكيد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة العاملين بالإدارات المختلفة<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

وردت تعاريف مختلفة لوظيفة الموارد البشرية وركزت أغلبها على الدور والمهمة التي تؤديها في المؤسسة، وسنحاول فيما يلي إعطاء بعض التعاريف واستخلاص أهمها:

" مجموعة من النشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها، وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنفيذية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>2</sup>.

نستدل من خلال هذا التعريف على وجود أنشطة متعلقة بالموارد البشرية والمتمثلة عموما في تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف والتكوين، هذه النشاطات تعكس مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بأحسن كفاءة وأكثر فعالية.

## أو لا: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

في سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم بعدة وظائف ويمكننا أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع من الوظائف:

### **1- الوظائف التخصيصة**

هي الوظائف المتخصصة التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويختلف عدد هذه الوظائف من منظمة إلى أخرى تبعا لحجم المؤسسة نوع التكنولوجيا المستخدمة وكدى كفاءة ومهارة العاملين فيها. وتمثل هذه الوظائف التخصيصة كالتالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - حنانصرالله، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> - خان أحلام: "تسير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2004، ص 01.

<sup>3</sup> - زاهد محمد الديري: "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 23.

## • تخطيط الموارد البشرية

تعتبر من أبرز وأهم الوظائف بها الإدارة وتهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف والأعمال المطلوبة.
- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها كل خطة للموارد البشرية.

وتنتهي عادة عملية تخطيط للموارد البشرية بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف والتخصصات المطلوبة.

إن التخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات فهو يساعد على التعرف على موطن العجز والفائض في القوى العاملة.

كما تعتبر هذه العملية العمل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين، التدريب والتطوير... الخ<sup>1</sup>.

## • استقطاب الموارد البشرية

تم هذه العملية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب<sup>2</sup>.

فجودة عملية التوظيف هي محملة التوفيق بين الشخص الموظف والمنصب المراد شغله وفي سبيل هذا تعتمد المؤسسة على خطين من الاستقطاب هما:

### - الاستقطاب الداخلي

تسعى المؤسسة من خلال الاستقطاب الداخلي إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالح المؤسسة لوظائف أعلى شرط أن تتوفر فيهم مؤهلات الضرورية لشغل المناصب وهذا النوع من الاستقطاب يتطلب إلى نظام معلومات فعال وحيد.

### - الاستقطاب الخارجي

تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من التوظيف في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل الخارجي، وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة ويلجأ هنا بالضرورة القسوى إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة.

<sup>1</sup> - نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين عواد: "تطوير إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص81.

<sup>2</sup> - جاري دسلر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض - مملكة العربية السعودية، 2008، ص41.

## • الاختيار والتعيين<sup>1</sup>

الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم قدرات والمواصفات اللازمة لشغل المنصب وهناك العديد من الطرق والاجراءات المستخدمة حاليا في عملية الاختيار (الفحوصات الطبية، الاختبارات، طلب التوظيف المقابلة... الخ).

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته حيث يتم التعرف برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف التنظيم، والاجراءات وأنظمة العمل.

ويلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على الموافقة من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام وفي بعض الحالات تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، ثم تأتي بعد ذلك الإسلام الفعلي وخلال هذه المدة يخضع العامل إلى اختيارات كي تحدد جدارته ومدى استطاعته لمزاولة هذا العمل.

## • تنمية الموارد البشرية

وهذا من خلال:

**التكوين:** يعتبر التكوين الوظيفية الأساسية من بين وظائف إدارة الموارد البشرية لأنه من خلالها

يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجازات التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقدم.

يعرف التكوين على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد إلى مجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيارة معدلات أداء الأفراد في عملهم".

وحتى يؤدي برنامج التكوين ثماره ينبغي أن يبنى على أسس علمية ومنهجية وهذا يتطلب وضع خطط وبرامج يحتوي على الأفراد المراد تكوينهم<sup>2</sup>.

**تقييم الأداء:** وهو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح لنا بـ:

- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
- يبرر المنح والعلاقات.
- يشر إلى مدى تقدم الفرد في عمله واقتراح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
- يبرر لنا العمال الذين يجب تدريبهم أو الذي يجب نقلها إلى وظيفة أخرى أو الذي يستغنى عنه.
- يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع وبيان الاجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالب: "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 596.

<sup>2</sup> - حنا نصر الله: "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 168، 209، 353.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 31.

## • المحافظة على الموارد البشرية

تقوم هنا الإدارة باستعمال العديد من الأساليب قصد ضمان التزام الأفراد بأهداف التنظيم وذلك عن طريق وضع سياسات تحفيزية جديدة واستنهاض همهم حتى ينشط في أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والسياسات التحفيزية التي يضعها مسؤول إدارة الموارد البشرية تعتبر بالغة الأهمية نظرا لما تتركه من انطباع في نفوس العمال خاصة إذا جاءت موافقة لطموحاتهم<sup>1</sup>.

وقد تختلف الحوافز في طبيعتها وشكلها.

إن المحافظة على الكفاءات البشرية ليس أمرا سهلا لأنه ينطوي على عوامل مادية ومعنوية نحو البلدان المتقدمة.

## 2- الوظائف الإدارية<sup>2</sup>

تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية لإنجازها القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى التالية:

### - التخطيط

وضع الأهداف والخطط والتنبؤ بالأعمال في ضوء الواقع.

### - التنظيم

تحديد مهام وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا إلى تحقيق الأهداف.

### - التنسيق

وضع خطوط الاتصال بين العاملين وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف التنظيم.

### - القيادة

توجه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تحفيز والترغيب وجعل أهداف المنظمة وأهداف العاملين مشتركة.

### - الرقابة

التأكد من أن الأداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق<sup>3</sup>، مع المقاييس الموضوعية لتحقيق الهدف وإن كان هناك انحرافات يجب اتخاذ قرارات الاجراءات الوقائية أو التصحيحية (الصلاحية).

<sup>1</sup> - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 353.

<sup>2</sup> - نجم عبد الله العراوي، عباس حسين جواد: "تطوير إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

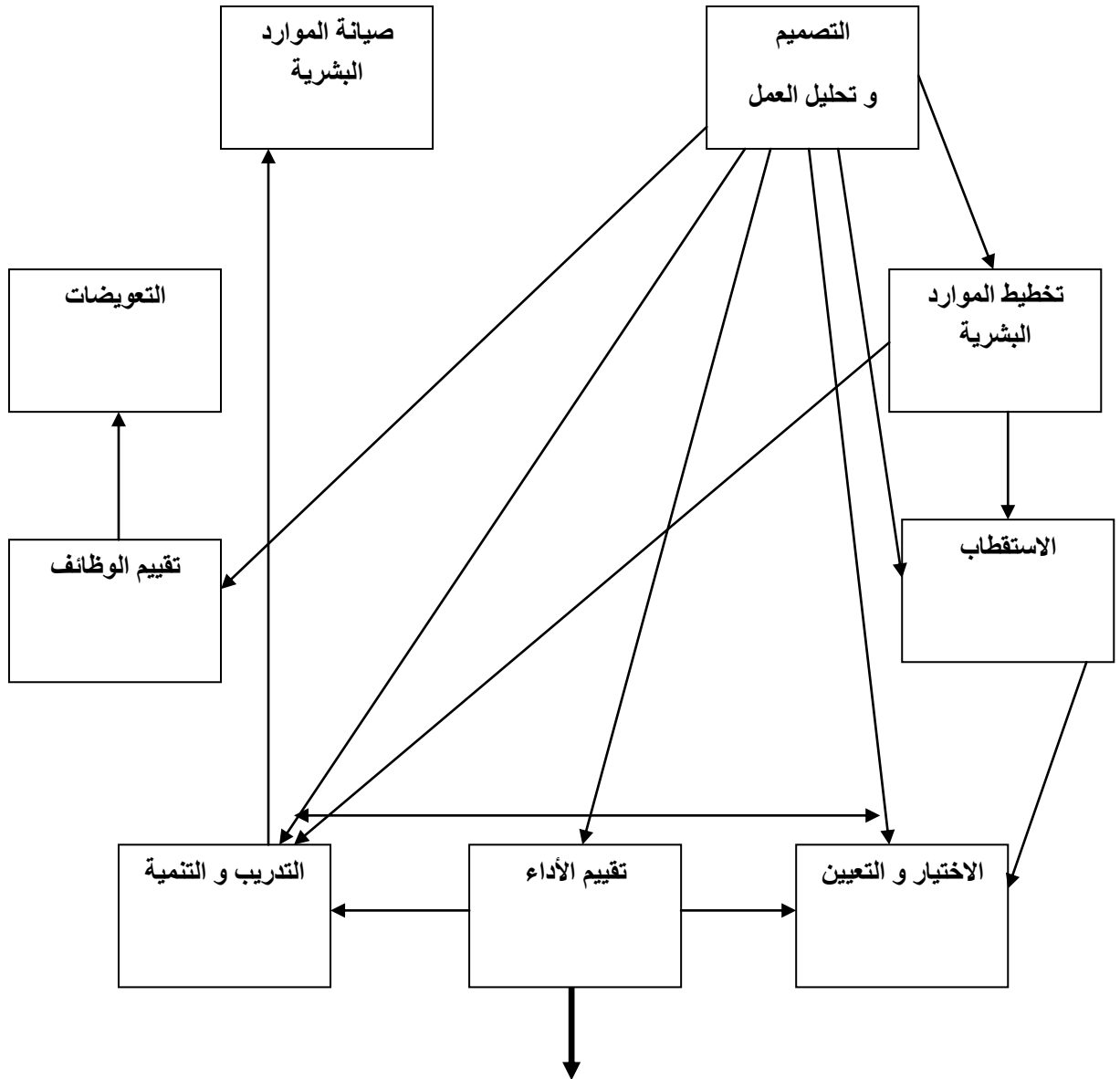
<sup>3</sup> - نجم عبد الله العراوي، عباس حسين جواد: "تطوير إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 90-91.

### 3- الوظائف الاستشارية

إن إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أعمال التخطيط والتنظيم والاختيار والتعيين وتأهيل والتدريب ونقل وترقية الموظفين في المنظمة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين سواء من الناحية القانونية أو الفنية، واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها.

ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا وانساقا بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعا على المشاكل وأعمق تعاونا وتفهما لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب والواقع العملي مهمتها الاستشارية تتسم بالمحدودية.

شكل رقم 07: وظائف إدارة الموارد البشرية



توفير موارد بشرية للمنظمة و تشكيل قوة و فريق عمل مؤهل مدرب محفز بشكل جيد قادر على انجاز إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها.

المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 90-91.

## المطلب الثالث: المهام و المسؤوليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تتمثل على العموم المهام و المسؤوليات الرئيسية التي تستند للأقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية في ما يلي:

### - قسم التوظيف:

يتولى هذا القسم المهام الرئيسية التالية:

- مسك المحلات و البيانات الخاصة بالوظائف و الموظفين كالوصف الوظيفي و مواصفات الوظائف و تصنيف الوظائف و كذا قوائم بالعاملين حسب الوظائف التي يشغلونها.
- وضع تصميم برامج استقطاب القوى العاملة و الإشراف على تنفيذها.
- إدارة شؤون الترقية و نقل و استكمال الإجراءات الخاصة بذلك.
- الإشراف على عملية الإشراف الدولي و السنوي للعاملين.
- التأكد من تطبيق أنظمة العاملين و شؤونهم في التكوين و الترقية و المكافآت.
- استكمال الإجراءات الخاصة بالإجازات بأنواعها و الاستقالات و الفصل من الخدمة و مكافآت نهاية الخدمة.

### - قسم علاقة العاملين:

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة شكاوي و تنظيمات العاملين و اقتراح البدائل و الحلول.
- إجراء الاتصالات الاجتماعات مع النقابات العمالية حول الأمور تم العاملين و الحفاظ على العلاقات المناسبة مع النقابات العمالية.
- التفاوض مع النقابات العمالية للتوصل إلى أفضل الشروط التي ترضي العاملين و إدارة شؤون المؤسسة<sup>1</sup>.

### - قسم التدريب:

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- دراسة الحاجات الفعلية للتدريب بالتعاون و التنسيق مع الإدارات العامة للمؤسسة.
- تصميم برامج تدريبية لكفاءة المستويات الإدارية في المؤسسة و الإشراف على تنفيذها و تقييمها.

<sup>1</sup> - حنا نصر الله: "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 17-18.

- إجراء الاتصالات بالمعاهد و الجامعات و المراكز التدريبية لتوفير الكفاءات و المتخصصين للقيام بأعمال تدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- وضع ميزانية تدريب سنوية للمؤسسة و متابعة مناقشتها و اعتمادها من الإدارة العليا.

## - وحدة الصحة و السلامة:

يتولى هذا القسم المهام التالية:

- اقتراح وسائل إجراءات الصحة و الأمن للعاملين.

- الاستغاثة بـخبراء و مدراء الإدارات في سبيل تصميم برامج و وسائل توفير الصحة و السلامة لتفادي الحوادث و الكوارث.

- مراقبة تنفيذ الصحة و السلامة للعاملين و إعداد التقارير بذلك.

- تطوير برامج الصحة و السلامة بشكل مستمر للتكيف مع ظروف العمل المتغيرة.

## - قسم البحوث:

يتولى قسم إجراء الدراسات في المجالات التي تخص بها إدارة الموارد البشرية كالتالي<sup>1</sup>:

- إجراء واسع للأجور السائدة في السوق العاملة.

- إجراء دراسات لاتجاهات العاملين.

- إجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي و معدلات الدوران الوظيفي و الغياب.

- إجراء دراسات للأنظمة و القوانين الحكومية المتعلقة بالعاملين و التعديلات التي تطرأ عليها.

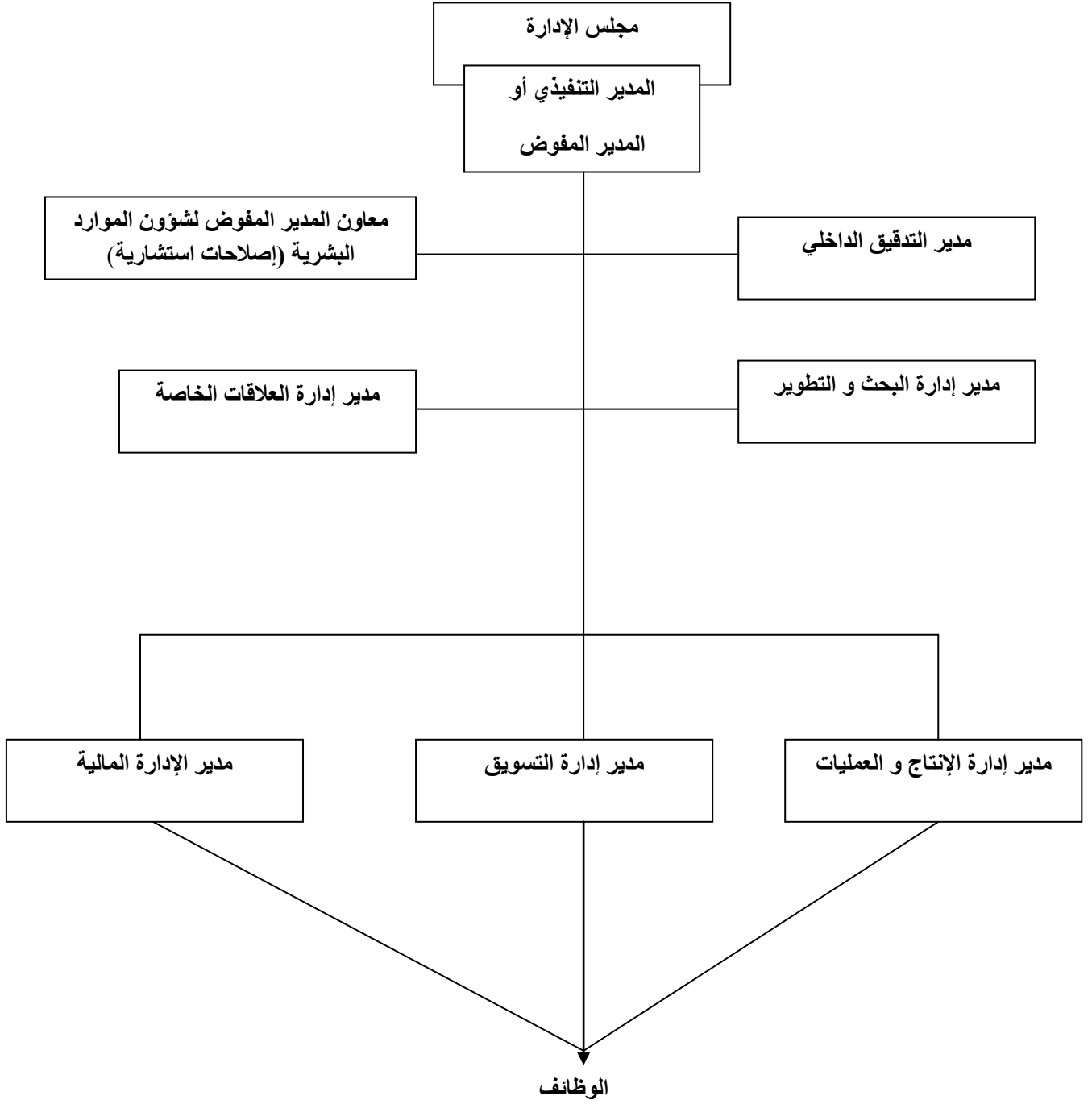
- اقتراح الأنظمة الخاصة بالعاملين و تعديلها.

- إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين في المؤسسة و تواجه إدارة الموارد البشرية صعوبات و تحديات متزايدة نتيجة لتطورات في الأنظمة المختلفة الصناعية، الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجية، يجعلها ملزمة بتغيير الأساليب التي تتبعها و تطويرها باستمرار لتكبير مع هذه التغيرات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> - نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد: "تطوير إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص ص 80-81.

شكل رقم 08: الهيكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



معظم أو بعض وظائف الموارد البشرية اللامركزية

المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 90-91.

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية و اتجاهاتها الحديثة

إن الغرض من إنشاء أي مؤسسة هو تحقيق غايات و أغراض محددة، و من أجل استمرار المؤسسة لأطول فترة ممكنة من أجل خدمة عملائها و أسواقها المختلفة.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

تختلف العوامل التي لها تأثير جوهري على وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف البيئة المحيطة بها.

#### أولاً: العوامل الداخلية

هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً، و من أهم تلك العوامل:

**1- أهداف المنظمة:** حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية و نوعيتها، و من الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة و قدرة المنظمة على تحقيقها.

**2- الوضع المالي:** الوضع المالي للمنظمة و الذي يتمثل في قدرتها على تخطيط و تحديد الموارد البشرية، و الوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة و إبقائها على رأس العمل و كذلك التأثير على برامج التدريب و الحوافز... إلخ.

**3- التغيرات التنظيمية:** تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤشرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة في ما يتعلق بتدريب العاملين و كذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد و الذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب و تطوير الموارد البشرية.

**4- حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل و نوعيته.

#### ثانياً: العوامل الخارجية

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية و من أهم تلك العوامل:

**1- عوامل اقتصادية:** تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي و معدل البطالة و معدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل، مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 51-52.

2- **سياسة العمالة في الدولة:** و تتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور... إلخ.

3- **عوامل تقنية:** يقصد بذلك نوع و حجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة و كذلك نوعيتها و أثر ذلك على برامج تدريب العاملين و تطويرهم.

4- **أوضاع سوق العمل:** و يتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز و ما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

5- **عوامل تنافسية:** و يتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة و ماهرة.

6- **العوامل الاجتماعية السكانية:** و يتمثل هذا في حركة السكان و انتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة و أثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

**النتيؤ باحتياجات المنظمة:** الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفر الأعداد و النوعية المطلوبة من العاملين' و هنا تظهر أهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة و من أهم هذه الطرق ما يلي:

- **طريقة تحليل عبء العمل:** تعتمد هذه الطريقة على أن يتم تحديد الأهداف و ترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين، بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محدودة و نصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل ( مثل: استراحات...).

- **طريقة تحليل قوة العمل:** تركز عملية تحليل قوة العمل على العدد الموجود بين الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب من الأيدي العاملة حسب تحليل عبء العمل. و يمكن لنا أن نتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال وسيلة أساسية في التحليل ألا و هي معدل دوران العمل.

**معدل دوران العمل:** معدل دوران العمل هو معدل تغيير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة، و هو يقيس مدى استقرار الموظفين و رضاهم الوظيفي.

- **خرائط الإحلال:** تشمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات و إمكانيات هؤلاء الأفراد و تشمل على معلومات عن الوظيفة و شاغلها و تاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل و إمكانياته.

- **تحليل مخزون الموارد البشرية:** يتعلق تحليل مخزون الموارد البشرية العاملة بدراسة ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية من الناحيتين الشخصية والتعليم والخبرة والإنجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف والكشف عن مناطق الخطر في المنظمة كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً.
- **أسواق العمالة الخارجية:** في حالة عدم مقدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الداخلية عليها التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجاتها المستقبلية، وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية، ويتطلب ذلك معرفة أعداد خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق وكذلك معرفة الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور وسلم الرواتب<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: التحديات و التوجهات الجديدة التي تواجه إدارة الموارد البشرية

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

تحولات جذرية في عالم الأعمال حدثت في الآونة الأخيرة، أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان وأهم هذه التحديات ما يلي:

#### ● **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:**

فالاستخدام المتزايد للتكنولوجيا داخل التنظيم قد أحدث تغيرات جذرية من أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها وبهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب والتنظيم والتنمية قصد التأقلم مع هذه التغيرات في حين قد يقوم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين.

#### ● **التغيرات في تركيبة اليد العاملة:**

نظراً لما أتاحتها التكنولوجيا من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغيير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم ونقص بالتغيير هو دخول المرأة في مجال العمل ومنافستها للرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقى عبءاً جديداً على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة لتجاوب مع عمالة خاصة من جنس آخر.

#### ● **تغير القيم والاتجاهات:**

تلعب القيم والاتجاهات دوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية، فالنجاحات الكبيرة التي يجب أن تتحقق كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذلك فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 53.

هذا بالإضافة إلى وجود تحديات أخرى مثل: **الحائد و التعويض** و الذي سببه ارتفاع مستوى التضخم الاقتصادي، **زيادة حجم القوى العاملة**: و الذي يعود إلى أمرين رئيسيين هو ارتفاع و تحسين المستوى الصحي و الثاني ارتفاع مستوى التعليم الذي من شأنه توفير أفراد ذوي كفاءات عالية في سوق العمل<sup>1</sup>.

**التحديات التكنولوجية**: فقد لعب التطور التكنولوجي و تحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دزرا بارزا في العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية، مما حاد بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات و القيم السائدة بالمجتمعات<sup>2</sup>.

## ثانياً- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

قصد الاستجابة للتحديات السابقة هناك جملة من الإجراءات التي يجب إتباعها في إدارة الموارد البشرية و حتى يمكن الاستفادة أثر من هذه الموارد و التي يمكن إنجازها فيما يلي:

❖ إيجاد ظروف عمل أفضل: أو تحسين ظروف العمل و إتاحة فرصة للعاملين قصد تنمية قدراتهم و تحقيق قدراتهم من خلال التدريب و برامج التنمية، و تشجيع العمل الجماعي و بناء فريق.

❖ التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين: حيث يمكن الاستفادة منهم كما يلي:

▪ حل مشاكل نقص العمالة.

▪ إسهام في تطوير المنظمات نظرا للخبرة المكتسبة.

▪ الالتزام بأخلاق العمل أكثر من الحداثيين.

▪ استعدادات و اتجاهات كبار السن أكثر إيجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.

❖ الحاجة لتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب: و ذلك من أجل التأقلم مع ما يطرأ من التغيرات في السوق، التكنولوجيا، متطلبات الجودة و الأسعار و عدم تجميد الأفكار و الجهود.

❖ التركيز على التميز: و ذلك للنمو و البقاء و مواجهة المنافسة و التحديات البيئية وفق ما يلي:

▪ تقليص مستوى الإدارة الوسطى.

▪ تفويض السلطات و زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

▪ توفير الاستقرار الوظيفي.

▪ توفير التدريب المستمر للأفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

<sup>1</sup> - حنا نصر الله: "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 399.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 25.

■ تمثيل العاملين في مجلس الإدارة.

❖ العلاقة بين النقابات العمالية: من خلال التعامل المشترك يصبح الاتجاه السلبي اتجاهها إيجابيا و فض النزاعات بأفضل الطرق لأحداث التغيير وفق المستجدات.

❖ مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الآفاق المستقبلية لإدارة الموارد البشرية

إن مؤسسة المستقبل سوف تختلف إلى حد كبير عن مؤسسة اليوم، ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة و التطورات التكنولوجية و الإعلام فإنها تسعى إلى تحقيق الاستمرار و تتصف بالقدرة العالية على التكيف و المرونة بفعالية.

و عليه فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة اليوم بممارسة دور أكثر فعالية في تنمية أنظمة العمل و تحقيق الميزة التنافسية.

كذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتسم بالتغير و التطور المستمرين و كنتيجة لذلك فإن المعايير الفعالة في إدارة الموارد البشرية و القدرة على تطوير نظامها تكمن في مدى رضا العاملين بالمؤسسة و يكون استجابة للمتغيرات و التحديات السائدة.

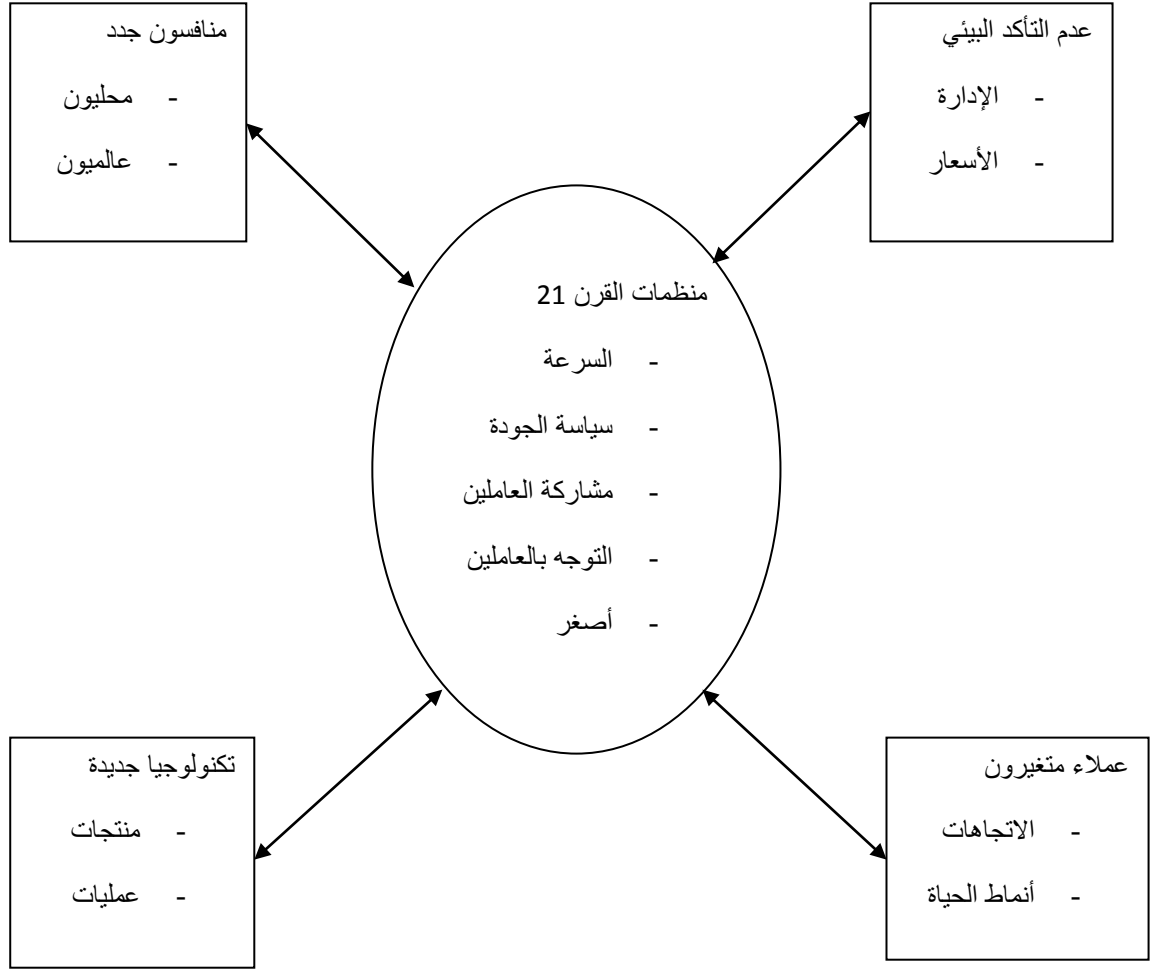
### أولاً: إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القرن الحادي و العشرين

إن المؤسسة الفعالة في القرن الجديد يجب أن تتوفر لديها بعض السمات و هي:

- **التوجه بالمبادرة:** فالإدارة المعاصرة يجب أن تملك القدرة على تحقيق الاستجابة السريعة للابتكار و التغيير.
- **التوجه بالموارد البشرية:** حيث يجب أن تلزم مؤسسات القرن الحادي و العشرين بمعاملة العاملين لديها كموارد بشرية لديهم و توقعاتهم الخاصة، و أن تقدم الخدمات و البرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية و تحقيق الإشباع الوظيفي.
- **التوجه بمشاركة العاملين:** و يعني ذلك تحقيق مزيدا من القيم المضافة خلال استغلال المهارات و خبرات العنصر البشري، و تتجسد مهمته الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في كيفية الوصول إلى أعلى مستويات ممكنة من الأداء لقوة العمل.
- **التوجه العالمي:** و تتمثل تلك السمة في القدرة على خلق مؤسسات قدرا مهنيا حول العالم و الذي تعامل بالقدر الكبير من المساومة و العدالة و الاحترام.
- **التوجه بالجودة:** حيث على مؤسسات القرن الحادي و العشرين أن تسعى إلى تحقيق رضا عملائها من خلال تبني لبرامج متكاملة لضمان العمل الصحيح أو ما يشار إليه بفلسفة إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حنا نصر الله، مرجع سابق، ص 404.

## شكل رقم 09: معالم مؤسسة القرن 21.



المصدر: نعمة عباس الخفجي، الإدارة الاستراتيجية، المدخل المفاهيم، العمليات، مكتبة دار الثقافة و التوزيع، عمان، 2004، ص 20.

### ثانيا: الآفاق المستقبلية في إدارة الموارد البشرية:

ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الأدوات التنظيمية لتحقيق التميز و الريادة، فإن مديري الموارد البشرية سوف يلعبون دورا مؤثرا في تحقيق التكيف مع القوى التي سوف تواجهها مهماتهم في المستقبل و أبرز هذه الآفاق ما يلي:

#### ❖ التأثير الثقافي:

سوف يكون من المهم لتحقيق النجاح في إدارة الموارد البشرية في مؤسسة القرن الحادي و العشرين فهم تأثير الثقافة على الإنتاجية و الروح المعنوية و التعاون و الديناميكية و الميزة التنافسية التي تتمحور حولها.

<sup>1</sup> - تروت علال: "استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص 80، 81.

## ❖ استغلال شامل للموارد:

يمثل أحد الاتجاهات الناجحة والناشئة والذي يعكس الحاجة إلى مفهوم النظام لضمان تحقيق الاستغلال الفعال لموارد التنظيم.

## ❖ الجمع بين المركزية واللامركزية:

في مؤسسة المستقبل سوف يكون من الضروري تحقيق المزج الصحيح بين المركزية واللامركزية بالنسبة للأنظمة و هياكل الإدارة.

## ❖ إدارة الصراعات:

حيث أصبحت هذه الأخيرة أحد العناصر الحاكمة للنجاح في مؤسسة الغد التي تتسم بتبيان القيم والاتجاهات والثقافات بين الأفراد والجماعات المكونة لها.

لذلك فإن الأنشطة المستقبلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتضمن مداخل مساعدة المديرين على تشخيص و حل الصراعات التي قد تنشأ داخل منظماتهم.

## ❖ حتمية التعاون بين وحدات الأقسام:

فمن الضروري تكثيف المشاركة والتعاون والاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة خاصة فيما يتعلق الأمر بمحدودية الموارد وتعقد الهيكل التنظيمي، فهذه الشبكات والعلاقات تساهم في إيجاد بدائل أكثر فعالية لاستغلال الموارد وتحقيق الأهداف.

## ❖ الربط بين الموارد:

كما زاد تعقد المشكلات في المؤسسات الحديثة كلما أصبح من الضروري تنمية مجموعة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - تروتون علال، مرجع سابق، ص 83.

## المبحث الرابع: أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية

سوف نحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و الدور الذي لعبته في تطوير إدارة الموارد البشرية و الدور الكبير الذي لعبته في تغييرها و تحولها.

### المطلب الأول: علاقة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بإدارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة بعدما كان دورها تقليديا مقصورا على استقطاب اليد العاملة و تعيينها، هذا الدور يتسع ليصبح أكثر شمولاً حيث أصبحت لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً ساهم في وضع خطة إستراتيجية للمؤسسة، باعتبارها الشريك الفعال إلى جانب الإدارة العليا.

و بالتالي فهي تقوم بدور متميز يتطلب مهارات و قدرات عالية و كفاءات متميزة.

و في ضوء ما سبق تعتمد هذه الإدارة على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بصورة مكثفة، و هنا يجب التفرقة بينهما فذلك الأخير يشير في معناه إلى جمع و تحليل و تخزين و استخراج المعلومات الخاصة للموارد البشرية لدعم قرارات التوظيف، الرقابة و تحسين الأداء و التخطيط من خلال جهاز الحاسوب (الأجهزة الالكترونية) لذلك نجد أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مرتبطة بالتطبيقات المتميزة بالتقنيات المعتمدة كالانترنت و المتعلقة بأنشطة تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم و نموذج الإدارة الالكترونية

#### **1- مفهوم الإدارة الالكترونية:**

نظراً لاعتماد الإدارة الحديثة حالياً على التقنية المتطورة التي تساعدها على إنجاز أعمالها و تحقيق أهدافها بشكل سريع و دقيق بأقل الكلف لذلك نجد من الضروري التطرق إلى المصطلح الشائع الذي يطلق عليه الإدارة الالكترونية و المفهوم الشائع لها هو الاستغناء على المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>.

الإدارة الالكترونية هي تحويل الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية و الإجراءات الطويلة و المعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية و دقة متناهية من أجل زيادة كفاءة و فعالية الأداء<sup>3</sup>.

#### **2- نموذج الإدارة الالكترونية: و نكون على معرفة متكاملة لا بد من الإطلاع على النموذج المستخدم حالياً لهذه**

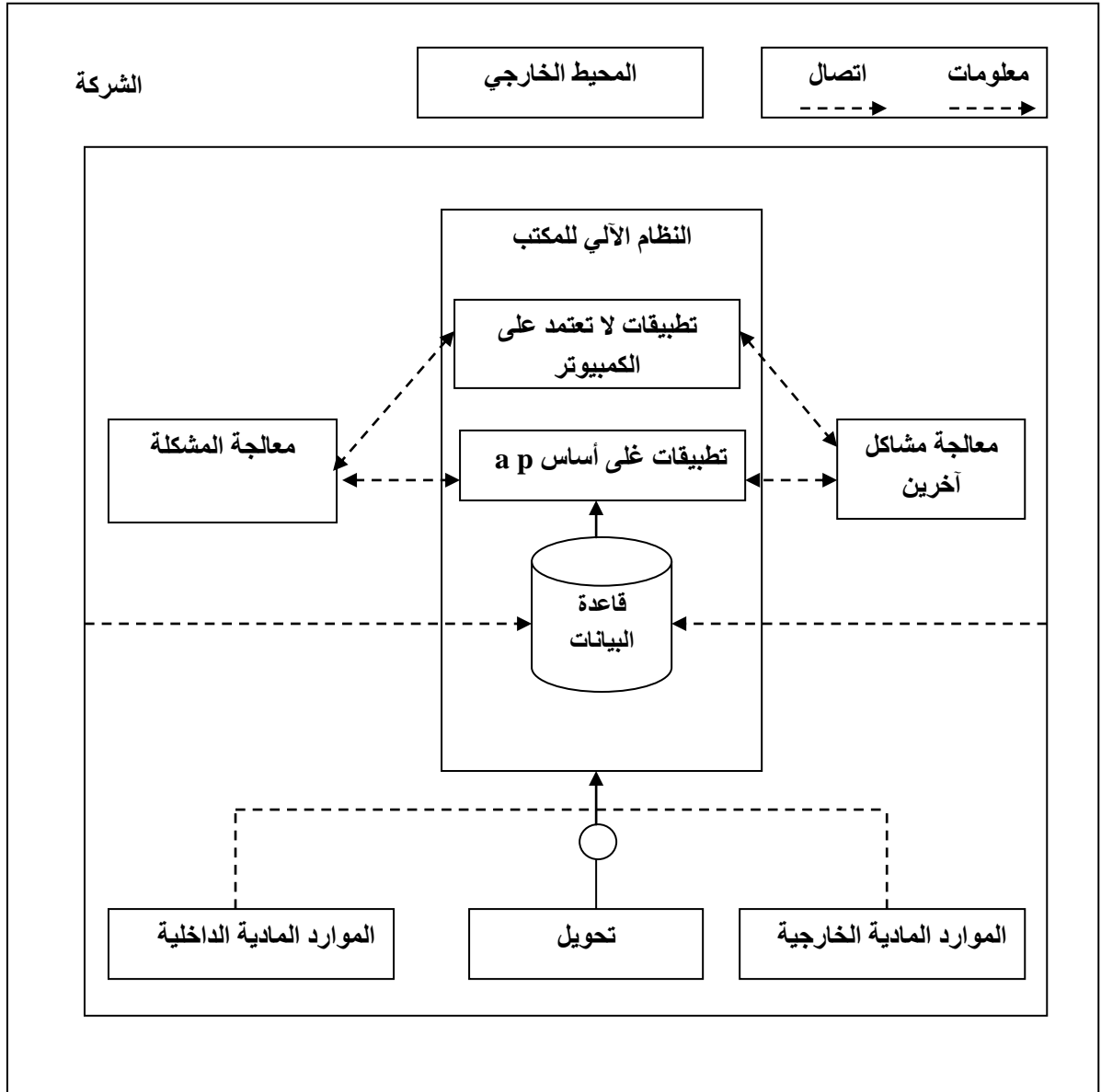
الإدارة الالكترونية حيث أننا نتوصل عند الإطلاع على هذا النموذج بأن هذه الغدارة تعتمد على أحدث التكنولوجيا في هذا القرن و لا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الاعتماد على هذه التكنولوجيا.

<sup>1</sup> - سامية بعيسي، برني ميلود: "ملاحظة بعنوان الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.

<sup>2</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي: "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 31-32.

<sup>3</sup> - حسين محمد الحسن: "الإدارة الالكترونية"، مفاهيم - خصائص - المتطلبات، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 40.

الشكل رقم 10: يمثل هذا الشكل نموذج الإدارة الإلكترونية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي: "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 31-32.

من ملاحظة الشكل نجد ما يلي:

- 1- أن هذا النموذج يعتمد على المعلومات و الاتصالات.
- 2- يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من تطبيق الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب و التي لا تعتمد عليه بالإضافة إلى قاعدة البيانات.
- 3- مدخلات النظام الموارد المادية الداخلية و الخارجية و معلومات من المحيط الخارجي.

4- يستفيد من هذا النموذج في إعطاء صورة عن الإدارة الإلكترونية و كيفية تقديم المعلومات و البيانات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة<sup>1</sup>.

### ثانيا: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-GRH

من خلال ما سبق ذكره يمكن تعويض الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها دمج كل من الإدارة الإلكترونية و إدارة الموارد البشرية معا، و عليه فإن: e-GRH تعني التطبيق العلمي لاستراتيجيات و ممارسات الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه و الاستغلال المتكامل لقنوات شبكات المعلومات الداخلية و الخارجية و نستنتج أن Tic تتكون من نفس أنشطة الإدارة التنفيذية للموارد البشرية مدمجة من تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال.

### ثالثا: مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- إن وجود مزايا لهذا النموذج لا يعني عدم وجود سلبيات و عيوب له و قد تستفيد المؤسسة التي تقوم تطبيقه فيما يلي:
- رفع عبء المعاملات الروتينية على كاهل وظيفة إدارة الموارد البشرية.
  - إعطاء فرصة للعاملين للتعرف و الاطلاع على المعلومات المتعلقة بهم مباشرة.
  - التقليل من النفقات الإدارية بالتقليل من استخدام الورق و تسريع العمل.
  - حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة و تجنب أخطاء نقل المعلومات يدويا.
  - تحسين كفاءة المعلومات الإدارية بحيث يستطيع المدراء حسب مستوياتهم المختلفة من الاطلاع على البيانات و إصدار التقارير و الإحصائيات حسب احتياجاتهم و وفق معايير خاصة يحددها المدراء.
  - تشير إمكانية مراقبة تسيير العمل و تلاشي مشكلات فقدان نماذج ورقية التي كانت تحدث في الماضي.

### المطلب الثاني: الوظائف الإلكترونية للموارد البشرية (الأنشطة)

إن الوظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية من تخطيط و استقطاب و تعيين اختيار و تصوير و تنمية... لكن الاختلافات تكمن في كيفية ممارسة هذه الوظائف حيث أصبح تطبيقها يعتمد بكثرة على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال خاصة شبكات الانترنت و الشبكات الداخلية و غيرها و بذلك يمكن للأنظمة الإلكترونية أن تدعم وظائف إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نوضح تلك المجالات في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص 34.

الجدول رقم 04: المجالات المحتملة لـ: e-GRH

وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاحتمالات المستخدمة لـ Tic
التطوير و إدارة الأداء	التعلم الإلكتروني، تقييم الأداء من خلال الانترنت كاستخدام طريقة 360 درجة. تحديد الاحتياجات التدريبية، و إدارة المسار الوظيفي.
العلاقة بين الموظفين و الاتصالات	تطوير فرق العمل، مراكز الخدمات المشتركة. الانترنت.
معلومات الموارد البشرية و المحاسبية.	قياس رأسمال الفكري، خدمات المدراء و الموظفين ذاتية الانترنت، قياس رأسمال البشري.
الحفاظ على الموظف و مكافأته.	تكوين حزم المنافع، إدارة المنافع، الخدمات الذاتية للموظفين المكافآت و الحوافز، الأجور، مراجعة البيانات المالية و المكافآت.

المصدر: سامية بعيسي، برني ميلود، مداخلة بعنوان الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة: 2011<sup>1</sup>.

من خلال الجدول يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تصبح أكثر فعالية من خلال تحويل وظائف إدارة الموارد البشرية، إلى وظائف إلكترونية، كالاستقطاب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، وغيرها و سيتم إبراز مختلف أنشطة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:

### أولاً: التخطيط و التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية سعياً منها لمواكبة التغيرات التكنولوجية الجديدة، أصبحت تعتمد على التخطيط و التوظيف الإلكتروني.

### **التخطيط الإلكتروني:**

يتم استخدام الأجهزة الإلكترونية كالحاسوب حيث تعتمد المؤسسة من أجل تحديد الاحتياجات على نظام المعلومات يختص بمعالجة و توفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين، مما يسمح بضمان فعالية التخطيط و جودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشرية و الذي يلعب دوراً كبيراً في هذا المجال نظراً لما يوفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالاعتماد على الحاسوب و البرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون هذه الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة آجال.

<sup>1</sup> - سامية بعيسي، برني ميلود، مرجع سابق، ص 06.

## التوظيف الإلكتروني:

إن اعتماد الانترنت لتسريع عمليات الاستقطاب أصبح جزءاً أساسياً من عملية التوظيف بالنسبة للمؤسسة أو الباحثين عن الوظيفة و طبقاً لدراسة أجرتها إحدى المجلات الأمريكية يوجد 88% من موظف GRH يعتمدون على الانترنت لوضع التوظيف، و أن 69% من الباحثين عن الوظيفة يعتمدون على الانترنت في إيجاد الوظيفة الملائمة.

و بالتالي فإن استخدام الانترنت يمكن مستخدميها من الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بمواصفات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة و هوية المؤسسة في أقصر وقت ممكن و بأقل تكلفة، كما يمكن للموظفين الراغبين في شغل مناصب شاغرة عن طريق الانترنت و هو ما يعرف بالتوظيف (الاستقطاب) الداخلي<sup>1</sup>.

## ثانياً: الاختيار الإلكتروني و هيكله الأجور

من أجل تسهيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، اعتمدت على الأجهزة الإلكترونية من أجل الاختيار و هيكله الأجور.

### الاختيار الإلكتروني:

تمكن أنظمة الاختيار من زيادة الحصول على أشخاص المؤهلين لشغل المناصب، و تعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة و تشمل اختبارات القدرة المقابلات المباشرة، و غيرها للحصول على تقدير سليم لقدرات و إمكانيات التقدم للوظيفة، و تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرتهم الذاتية و إكمال تعبئة نماذج الطالب من خلال الانترنت كما تعطي للمتقدمين نظرة شاملة عن وظائفهم التي تناسبهم و تسمح للمؤسسة بفحص المتقدمين للوظيفة و تصنيفهم، كما توجد بعض الأنظمة المتطورة التي لديها القدرة على فحص الطلبات و تعديلها إلى وظائف ملائمة و شاغرة.

و بالرغم من المزايا التي تقدمها تلك الأنظمة كالتوفير في النفقات الإدارية و نفقات التوظيف إلا أن هناك بعض مساوئ لهذه الأنظمة منها:

- احتمال إرجاء شخص للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي.
- تغيير الاختبارات التي تتم عن طريق الانترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر.

### هيكله الأجور و نظام التعويضات إلكترونياً:

مكن الحاسوب اليوم من إعداد قوائم الأجور و المكافآت و حسابها في ظرف لحظات بعد ما كان يتطلب ذلك وقت طويلاً، و تستعمل أنظمة التعويضات الإلكترونية لأغراض تطوير و متابعة الأجور في المؤسسات و تقديم المنافع للعاملين، حيث تتمتع تلك الأنظمة بالكفاءة نظراً لقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، و هي تقوم بالعديد من المهام مثل:

- حساب المدفوعات الخاصة بالأجور، الضريبة و التأمين.

<sup>1</sup> - سامية بعيسي، برني ميلود، مرجع سابق، ص 07.

و بالإضافة إلى ذلك يمكن للموظف معرفة الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة به، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات كتقدير نفقات الأجور و تسمح e-GRH بـ<sup>1</sup>:

- إيجاد تكامل أكبر بين نظام الأجور و نظام الأجور و نظام تسجيل الحضور و الانصرافات و خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.
- تسهيل الإدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب مثل إرساء إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني و بالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.
- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين كمنح الحوافز و المكافآت و خاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء و ربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة.

### ثالثا: تقييم الأداء، التدريب و متابعة المسار الالكتروني

#### 1- تقييم الأداء الكترونيا:

تمكن الأنظمة الالكترونية المتعلقة بوظيفة تقييم الأداء من توفير التقييم الفعال باستخدام طريقة 360 درجة من خلال الانترنت و هي طريقة حديثة انتشرت بشكل واضح تعتمد على التقييم بالاستعانة بكل شخص له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المؤسسة، حيث تشير إحدى الدراسات أن من 65% من الشركات الأمريكية استخدمت هذه الطريقة خلال عام 2000 بالإضافة و إمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار و خاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة. و من جهة أخرى يمكن الاستفادة من برمجيات البطاقات المتوازنة للأداء أيضا، التي تسمح بإدارة الأداء على مستوى المؤسسة من خلال تسجيل أهداف الإستراتيجية و مؤشرات الأداء، و من ثم متابعة الإنجاز من خلال لوحات التحكم تظهر على لوحات الحاسوب بشكل يشير بوضوح إلى مواطن الأداء المتميز و مواطن الضعف.

#### 2- التدريب و التعليم الالكتروني:

يعد أمر الاهتمام بتطوير المعارف و المهارات و الكفاءات أمرا في غاية الأهمية خاصة في ظل الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تسيير المؤسسات حيث ينبغي تكيف القدرات و المهارات مع هذه الوسائل لضمان حسن الاستغلال و التطبيق و قد استفادة عملية التدريب هي الأخرى من تطورات التكنولوجيا<sup>2</sup> حيث أصبحت تمارس الكترونيا حيث ظهرت العديد من البرمجيات و التطبيقات لغرض تنمية قدرات العاملين.

و يعد التعلم الكترونيا من أبرز مظاهر التنمية البشرية في العصر الرقمي، و الذي يتميز بالانفتاح و المرونة لأنه يعتمد على استخدام الحاسبات الآلية و برمجياتها المختلفة سواء على الشبكات المحلية أو الداخلية خاصة أو شبكات الانترنت، و تتمثل أهميته في توفير النفقات الخاصة بالتدريب و الوقت، و كذا مساعدة الموظفين في إدارة الوقت المناسب للتدريب، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامهم للتعلم المستمر و تنمية مهاراتهم دون مغادرة مكاتبهم و مكان عملهم.

<sup>1</sup> - سامية بعيسي، برني ميلود، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> - سامية بعيسي، برني ميلود، مرجع سابق، ص 08.

### 3- متابعة المسار المهني الكترونيا:

بالاعتماد على نظم المعلومات يمكن متابعة المسار المضي للعمل بطريقة سهلة و أكيدة و بدون تكاليف عالية عن طريق استخدام الحاسوب الذي يسمح بالوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين، و بالتالي يتيح لها إمكانية التعرف على قدرات و إمكانيات كل عامل و مدى تطوره في آدائه و عمله، و كذا تحديدا للمناصب و الأدوار التي تقلدها طوال مشواره العملي.

### المطلب الثالث: تقييم أكثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على تطور إدارة الموارد البشرية

إن التطور السريع في قطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال هو بصدد تغيير حياتنا فأتحا آفاقا جديدة في شتى المجالات، و الذي في المقابل أدى ذلك التغيير الحديث إلى التأثير بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية و تطوير دورها الذي كان مقصورا على استقطاب اليد العاملة و تعيينها إلى الدور الاستراتيجي. بمساهمة وضع خطط إستراتيجية.

### أولاً: مميزات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

تميزت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بعدة مميزات التي أثرت بشكل إيجابي على تطوير إدارة الموارد البشرية و أهم هذه المميزات:

- اختصار المسافات و تسيير نقل المعلومات من وسيط لآخر مع الإمكانية في نظام الاتصال.
- في المصدر المهم للإبداع و من ثم لاستيعاب وظائف جديدة<sup>1</sup>.
- القدرة على استخدام الوسائل الاتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال. بمعنى الاتصال من أجهزة متنقلة.
- لقد انعكس الاهتمام بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال الجديدة على نشاط عدة دول، فالعالم أصبح يعيش فترة تحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع متحرك و من اقتصاد وطني إلى اقتصاد عالمي، من الهيكلة السليمة إلى الهيكلة الشبكية، و من المركزية إلى اللامركزية، من التعاون إلى الاستقلالية الفرية، من السلطة التنفيذية إلى السلطة المشتركة<sup>2</sup>.

### ثانياً: معوقات استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

من خلال هذا الفرع سوف نعرض الصعوبات التي تواجه عملية استخدام الوسائل المعلوماتية لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية، سواء لإدخال خدمات جديدة أو لتسهيل و تحسين المهام المراد إنجازها.

و من أبرز الصعوبات الموجودة ما يلي:

<sup>1</sup> - أبو عبد الله صالح، مداخلة بعنوان: "معوقات استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال"، جامعة المسيلة، 2005، ص 01.  
<sup>2</sup> - سامية بعيسي، برني ميلود، مداخلة بعنوان: "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 10.

## - ضعف تكوين العاملين:

من أبرز الصعوبات التي تواجهها الإدارات في عمليات استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال هو ضعف تكوين العمال في مجال الإعلام الآلي، مما يؤدي هذا العجز إلى تفاقم المشاكل و الصعوبات في التعامل مع أجهزة الإعلام الآلي، و من ثم تكرار الأعطال بسبب سوء استخدامها أو سوء الصيانة.

و يتطلب إصلاح هذه الحواسيب تدخل متخصصين في هذا المجال الموجودين على مستوى الإقليم مما يؤدي إلى طول فترة التعتل، و يبرز هذا بشكل خاص عندما تكون اللغة المستخدمة في اللغة الأجنبية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - أبو عبد الله صالح، مداخلة بعنوان: "معوقات استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال"، 2005، ص 17.

## خلاصة الفصل:

انطلاقاً من التعاريف و ما تحتويه من أفكار و مفاهيم و تحاليل، وحب على الإدارة أن تلعب الدور المنوط بها و ذلك بالاعتماد على الإمكانيات المتوفرة لديها من موارد بشرية و مادية و مالية و معنوية و حسن استغلالها أحسن استغلال، هذا بالإضافة إلى ذلك العمل على الإدارة مواكبة التطور الذي مس مختلف المجالات و ذلك بإدخال أساليب و مناهج عصرية و التي نخص بذكرها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و تقنياتها الحديثة في مجال التسيير الفعال.

و التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يعد طرحاً جديداً و موضوع الساعة و هو النموذج المعتمد بكثرة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي تمثل سمة العصر الرقمي، و بتطبيقاتها لهذا الأسلوب لا يعني التغيير الجذري في مختلف أنشطتها و وظائفها و إنما يتعلق الأمر بكيفية ممارسة تلك الأنشطة في ظل البيئة الحالية. بتغيراتها الجديدة التي تفرض عليها استخدام التكنولوجيا و الاستفادة من مزاياها.

و لهذا نقول أن إدارة الموارد البشرية و باتخاذها لهذا المنهج ستخطو خطوات إلى الأمام و خاصة بالنسبة لدول العالم الثالث التي تبحث عن نفسها و هي غير مدركة للسلاح الذي تملك للنهوض و تحقيق السبق.

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

## تمهيد

من أجل تدعيم الدراسة النظرية التي تطرقنا لها في الفصلين السابقين، قمنا بدراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - ميلة- لكن قبل هذا نود أولا إعطاء صورة موجزة عن واقع استخدام التكنولوجيا الجديدة في المديرية من خلال تحليل أهم العمليات والممارسات الإدارية وكيفية القيام بها، موقع إدارة الموارد البشرية داخل الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر.

وعليه يقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالولاية

في المطلب الأول تم تقديم المديرية بالإضافة إلى نشاط وأهداف مديرية اتصالات الجزائر وهذا ما تناوله كل من المطلب الثاني والثالث.

- التعرف بالهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر حيث تم التعرف على الدوائر والمصالح والفروع المكونة للمديرية.  
- تناولنا فيه البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمديرية حيث تم التعرف على موقع إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الإدارة الإلكترونية المتواجدة وأهم الكفاءات البشرية في المديرية.

أما نتائج تحليل الدراسة فخصص له مبحث رابع حيث تم إعداد مقابلة موجهة واستغلال أهم النتائج والتوصيات الدراسة.

## المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني وهي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات، وللتعرف أكثر على الشركة سنقدمها من خلال إبراز نشأتها وتطورها إضافة إلى مهام ونشاطات وأهداف المديرية.

### المطلب الأول: تقديم مديرية اتصالات الجزائر - ميلة - (النشأة - التعريف)

من اجل إعطاء نظرة عن المديرية، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأتها و تعريفها.

#### أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963 وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أن خلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993 أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بخدمه ( mobile global system ) وفي سنة 1998 ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات وبتاريخ 5 أوت 2000م بمقتضى القانون 2000/3 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر أثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر وسلطة ضبط مركزية حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي قدره 100.000000 دج والحقيقة في السجل التجاري تحت رقم 18083-b02 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس المحمدية 16130- الجزائر.

وتعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية ووفقا للأهداف المسطرة في المجال وتبعا للانفتاح التي تشهده الاتصالات و الإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، حيث تأسست في 2003/1/1 بموجب قانون 2003/03 وقدر رأسمالها بـ 50.000.00 دج، فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فروع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقرها بشارع 1 نوفمبر - ميلة.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقييم خدمات ذات جودة عالية والاستجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى لها وهي:

- فروع الهاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM.
- فروع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتليت AT.S.
- فروع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للانترنت DJAWEB.

لهذه الفروع بعد وطني دولي تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر.

ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة ما بين 2004 و2008 ويظهر ذلك في التالي:

- إدخال تكنولوجيا جديدة في تحويل المعطيات والبيانات.
- إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.
- إدخال تكنولوجيا جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية.
- تأمين شرايين التحويل ( الكابلات، الألياف ) المحلية والدولية وذلك عبر تبني تكنولوجيا حديثة منها تكنولوجيا (DWDM).
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة.
- إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والمهنيين بمجال الاتصال.
- رغم الشراكة على الصعيد الوطني والدولي وذلك باعتماد الفرض التي تبيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والاتصال.

### ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميله-

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم بشبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها ليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغييرات عميقة أهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

### المطلب الثاني: نشاط ومهام مديرية اتصالات الجزائر - ميله-

كأي مؤسسة خدماتية تحتوي مديرية اتصالات الجزائر على مجموعة من الأنشطة و المهام.

### أولا: طبيعة نشاط مديرية اتصالات الجزائر - ميله-

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميله) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي، تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل تراب الولاية وبمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو

لاسلكية وهذه المؤسسة تدرج ضمن قطاع الخدمات، وتصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية، بالإضافة إلى تقديم عروض خدمات للمؤسسة بالشبكة والخدمات الهاتفية، إن خدمة الهاتف الثابت تتمثل في نقل المكالمات الهاتفية الصادرة والمتوجهة إلى نقطة الانتهاء، تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى وتوفرها اتصالات الجزائر أو خدمات يوفرها الغير.

تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء، مع الاحترام التزاماتها الخاصة بجودة الخدمة وجودة الاتصالات بالنسبة لجميع متطلبات المشتركة فيمكنه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر وهذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخوادم، 101 للإدارات والمؤسسات العمومية 102 للمهنيين أو معصلحة (تعطلات 12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر.

### ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-

تضطلع مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي:

- توفير خدمات للزبائن وتزويدها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
- إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.
- تيسر وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
- إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها.
- تطوير، تشغيل، وإدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية، واللاسلكية البيانات الرقمية المعلومات والوسائل السمعية والبصرية.
- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية المعلومات والوسائل السمعية والبصرية.
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أو في الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.

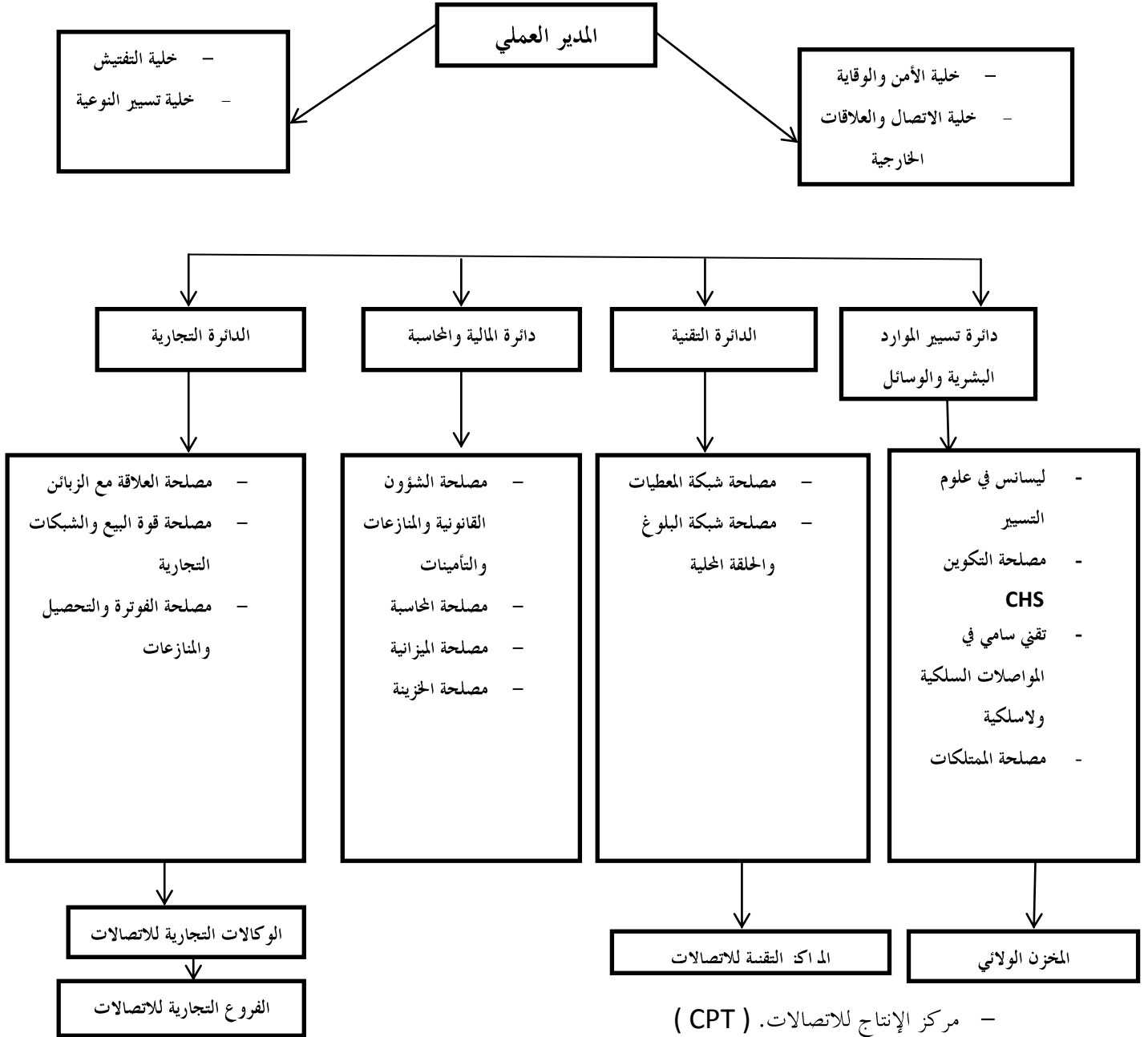
### المطلب الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- تسعى المؤسسة إلى حفظ وتصوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- تحقيق النمو، الثقافي، والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
- تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.

- إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة ونوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات.
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والحفاظة على سمعتها.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميلة -



- مركز الإنتاج للاتصالات. ( CPT )
- المركز الهاتفي الرقمي. ( CDC )
- المركز الولائي للطاقة. ( CWE )
- مركز التضخيم. ( CA )
- مركز صيانة الخطوط. ( CEL )

## المبحث الثاني: تنظيم مديرية اتصالات الجزائر - ميلة-

الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقة والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية ويظهر الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة.

### المطلب الأول: الدوائر المكونة للمديرية اتصالات الجزائر - ميلة-

تتكون مديرية اتصالات الجزائر من أربعة دوائر نذكرها فيما يلي:

#### **1- دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل:** وهي تقوم بالمهام التالية

- وضع وتنفيذ القواعد و الاجراءات والنظم الإدارية ومراقبة تطبيقها.
- إعداد الدراسات و الإحصائيات ورصد مؤشرات التسيير.
- المشاركة في وضع الخطط السنوية والمتعددة السنوات ذات أجل طويل، لاسيما في مجال إدارة الأعمال.
- وضع خطط وبرامج التكوين وتسيير ومراقبة تنفيذها.
- إدارة نظام الأجور والحوافز.
- إدارة العلاقات المهنية لتجنب الصراعات العمالية.
- تطوير الاتصال الداخلي.
- إدارة شؤون الموارد البشرية والهياكل بين الوحدات العملية للاتصالات والمراكز التابعة لها فيما يخص المسارات المهنية، تكوين الموارد البشرية، الأجور، الغيابات، العقوبات... الخ.

#### **2- الدائرة التقنية:** من مهام هذه الدائرة ما يلي

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية لاستغلال الشبكات.
- إنشاء طلبات الشراء لاستهلاك الصيانة.
- متابعة إنجاز تمديد الشبكات.
- المتابعة الخاصة بالكهرباء والتهوية المحيطة.
- المتابعة الخاصة بتثبيت شبكة المعطيات.
- ظهور تكنولوجيا جديدة MSAN تهدف إلى تحسين جودة الأترنت.

#### **3- دائرة المحاسبة والمالية**

#### **4- الدائرة التجارية:** من بين مهام هذه الدائرة ما يلي

- إعداد فواتير الزبائن.
- تطبيق القواعد والإجراءات التجارية.
- ترقية وتطوير الخدمات المعروضة.
- جمع المعلومات الإحصائية التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات.
- المتابعة الخاصة للمصالح والخدمات المرتبطة بشبكة المعطيات للزبائن.
- المتابعة الكبرى للحسابات الخاصة.

- معالجة الخلافات والمنازعات مع الزبائن.

## المطلب الثاني: المصالح المكونة لمديرية اتصالات الجزائر - ميلة -

1- المصالح المكونة لدائرة الموارد البشرية والوسائل: تتكون دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل من أربعة مصالح هي:

- مصلحة تسيير الموارد البشرية والأجور - مصلحة التكوين - مصلحة الإمداد - مصلحة الممتلكات.

هذه المصالح سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثالث.

2- المصالح المكونة للدائرة التقنية: تضم هذه الدائرة 2 مصالح هي كالتالي:

● مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية.

- مراقبة نوعية وجودة الخدمة المقدمة.

- المتابعة الخاصة لتحسين الوثائق التقنية لشبكات المشتركين.

- طلب الترخيص لتنفيذ الأعمال أو المشاريع ومتابعة تنفيذها.

- شراء وسائل صيانة وقطع الغيار الضرورية لعمل مراكز الإنتاج.

● مصلحة شبكة المعطيات:

3- المصالح المكونة لدائرة المالية والمحاسبة: وتضم هذه الدائرة على 4 مصالح هي:

- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات والتأمينات: مهامها:

- تتبع القضايا والمشاكل التي تواجه عمال المصلحة عند أداء عملهم.

- تطبيق قواعد إجراءات تسيير أملاك المؤسسة.

- مصلحة المحاسبة: تتمثل جل مهامها في القيام بالعمليات المحاسبية.

- مصلحة الميزانية: مهامها هي:

- إعداد ميزانية تقديرية للسنوات القادمة وترسل للمديرية العامة ( قد تكون هذه الميزانيات شهرية أو سنوية).

- تسيير الميزانية والمتابعة.

- ترجمة مخطط النشاط إلى أرقام.

- مصلحة الخزينة: مهامها تتمثل في المسؤولية عن الحسابات البنكية والبريدية.

## المطلب الثالث: فروع مديرية اتصالات الجزائر - ميلة -

تحتوي مديرية اتصالات الجزائر - ميلة - على فروع تابع لدائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل والمتمثل في المخزن الولائي

المتواجد مقره ببلدية زغاية.

## فروع الدائرة التقنية: والمتمثلة في المراكز التقنية للاتصالات وهي:

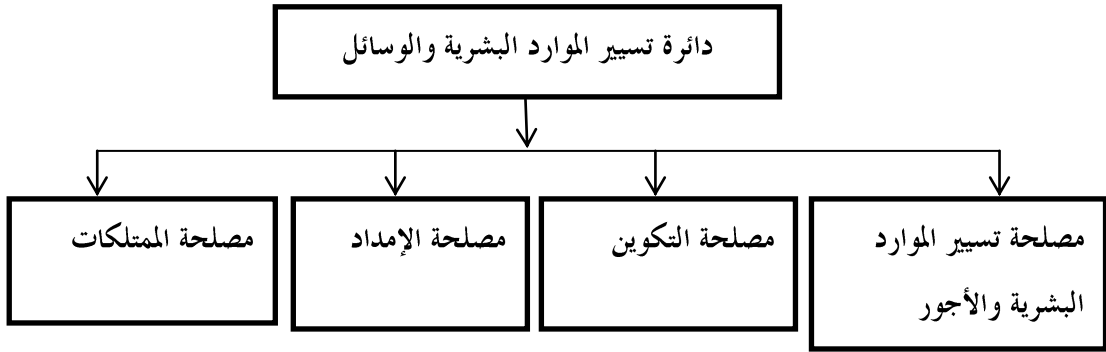
- مركز الإنتاج للاتصالات .GPT
- المركز الهاتفي الرقمي .CDC
- المركز الولائي للطاقة .CWE
- مركز التضخيم .CA
- مركز صيانة الخطوط .CEL
- فروع الدائرة التجارية: تتبع لهذه الدائرة:
- الوكالات التجارية للاتصالات.
- الفروع التجارية للاتصالات.

## المبحث الثالث: البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (e – GRH) بالمديرية

تحتل وطبيعة إدارة الموارد البشرية مكانة إستراتيجية داخل مديرية اتصالات الجزائر وهي تعرف تغيرات وتطورات كبيرة في ظل التكنولوجيا الحديثة ومن خلال الأداء الجيد لأفراد العاملين بها أصبحت لها ميزة تنافسية.

### المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية في المديرية ( الهيكل التنظيمي )

الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المديرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من الموظفين بالمديرية.

**1- مصلحة تسيير الموارد البشرية والأجور:** تهتم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية والأجور وكذلك كيفية التوظيف

في المؤسسة حيث يتم الإعلان عن التوظيف بواسطة وكالة تشغيل الشباب (وسيط) وذلك بعدما تقوم المؤسسة بإثبات الاحتياج والنقص الموجود في مختلف المستويات والمصالح، ثم تقوم الوكالة بإرسال مرشحين إلى المناصب حسب التخصص، مؤسسة اتصالات الجزائر - ميله - تستعين بوكالة تشغيل الشباب حيث ترسل مجموعة من المرشحين للموظفين ثم تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإجراء مسابقة أو امتحان للمرشحين، والناجحون في هذه المسابقة يحصلون على الوظيفة ويبدؤون بالعمل.

**2- مصلحة التكوين:** الاستغلال الأمثل للموارد البشرية عامل أساسي لنجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها لأن

العامل أو الفرد فيها يمكن جعله طاقة منتجة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التكوين والحوافز التي تدفعه إلى بدل مجهودات أكبر وإشعاره بأهميته في المؤسسة ومن هنا كان لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة اتصالات الجزائر مكانة جوهرية ومهمة، كما أن اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بعملية التكوين يتحلى أيضا من خلال المعاهد والمدارس المتنوعة والمتعددة التخصصات المتعاقد معها أو المتابعة لها كالمعهد العالي لتسيير والإحصاء، ومدارس أخرى في البلدة والجزائر العاصمة والمدرسة الجهوية للاتصالات بقسنطينة بالإضافة إلى وجود العديد من الخبراء ومكونين متخصصين وإجراءات دورات تكوينية خارج الوطن لإطارات المؤسسة.

الخطط التكوينية تضعها المديرية العامة للاتصالات تدرج ضمن التوجهات الإستراتيجية لهذه الأخيرة والتي تهدف إلى تطوير قدرات الوحدات التابعة لها ومنها:

- تنمية وتطوير الخبرة التقنية في مجال الإنتاج، الصيانة عن طريق التحكم في طرق الاستغلال والإنتاج الحديثة وعصرنة عملية الصيانة.
- الرفع من مستوى الأمن داخل الوحدات والفروع التابعة لها التقليل الأخطاء الناجمة عن حوادث الاستغلال.
- اكتساب المهارات في مجال التسيير.

وينقسم التكوين إلى عنصرين هما:

- التكوين بغرض خلق المعرفة والمهارة: تقدم الوحدة العملية للاتصال بالتنسيق مع المديرية العامة للاتصالات دورات تكوينية دورية لعمالها في الجانب الإداري خصوصا سعيها لمواكبة التطور التكنولوجي والأنظمة المعلوماتية الجديدة.
- التكوين بغرض الترقية والنقل: تعمل مصلحة الموارد البشرية بالوحدة على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها مما يقتضي ضرورة إلحاق العمال ببرامج تكويني لتلقي معارف ومهارات إشرافية وإدارية والتي تلائم المنصب الجديد ومتطلباته.

هذا إضافة إلى التكوين: خارج الوحدة: في هذا الإطار يتم إجراء دورات تكوينية في المدارس والمعاهد التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر والتي سبق ذكرها وهذا بمشاركة بعض الخبراء والمختصين كما قد تجرى الدورات في شكل ملتقيات وندوات مدرجة في إطار برامج حكومية معدة من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

### **3- مصلحة الإمداد:** تتكون هذه المصلحة من هندسة معمارية تعتبر سكرتارية المدير إضافة إلى مساعدة الوسائل العامة

الأولى ومساعدة الوسائل العامة الثانية، حيث تهتم المساعدة الأولى بمعالجة الملفات بصدد تسديد فواتيرها، حيث تسدد الفواتير التي تقل قيمتها عن 2500 دج عن طريق الوصول، أما الفواتير التي تزيد قيمتها عن 2500 دج فيجب استعمال طلب التسديد نقدا بالمبلغ الذي يزيد عن 2500 دج ويسدد هذا المبلغ عند مصلحة المحاسبة، في حين الفواتير الباهظة الثمن مثلا فواتير شراء معدات وتجهيزات حديثة للمؤسسة فيتم الإعلان عن استشارة وينشر الإعلان في دار البلدية وكذلك عند مصالح المديرية، يتم مشاركة المقاولين في هذه الاستشارة عن طريق تقديم عروضهم حيث يتم اختيار العروض عن طريق اللجنة المختصة في فتح العروض Evaluation والأخرى المسماة le moi dixrit والتي تختار العرض الأقل تكلفة.

في حين تتمثل مهام المساعدة الثانية في معالجة فواتير الماء والكهرباء والغاز وإرسالها إلى مصلحة المحاسبة أين يتم تسديد هذه الفواتير عن طريق الصك.

### **4- مصلحة الممتلكات:** تهتم هذه المصلحة بتوفير وسائل النقل للموظفين العاملين بالمديرية سواء كانت لغرض إجراء

دورات تدريبية تكوينية أو لأداء بعض أعمال المديرية حيث يقدم الشخص الذي يريد الانتقال إلى مكان معين طلب إلى مصلحة الممتلكات يسمى هذا الطلب programme ويوضح من طرف المدير ويقوم المسؤول عن هذه المصلحة بتنسيق وتوفير الوسائل النقل وتسمى هذه الرحلة بأمر مهمة.

## المطلب الثاني: الكفاءات البشرية المتوفرة

جدول رقم 05: الكفاءات البشرية المتوفرة بالمديرية

المؤهلات العلمية	الكفاءات البشرية المتوفرة
رئيس دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل	مهندس في تسيير الموارد البشرية
رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية والأجور	شهادة ليسانس في علوم التسيير
رئيس مصلحة التكوين	مهندس في علوم التسيير
رئيس مصلحة الممتلكات والوسائل	تقني سامي في المواصلات السلوكية ولاسلوكية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من الموظفين بالمديرية.

## المطلب الثالث: تطبيقات واستخدامات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بالمديرية

من خلال المقابلة مع رئيس و تبين أن ممارسة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية إلكترونيا جد واسعة النطاق ويعود الأمر لـ:

- عدد الموظفين لا بأس به لإدارة الموارد البشرية محتاجة لمثل هذه البرامج الالكترونية من أجل تبسيط العمليات الإدارية ومواكبة التكنولوجيا المتطورة.
- أن طبيعة النشاط بالمديرية هو عمل معتمد على الأجهزة الالكترونية أكثر من الأعمال الإدارية وذلك من خلال المحاولة لتنسيق وحماية المصالح.
- لكن هذا لا يعني أن مجال تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية مستخدم بشكل عام حيث نجد أن بعض الأنشطة لا تستخدم هذه التقنية والمتمثلة فيما يلي:

## الاستقطاب الالكتروني:

نسبة التطبيق محدودة وهي مقتصرة على الإعلان، وهي مرتبطة بشكل كبير على مديرية التشغيل المتواجدة بالمديرية للحصول على العدد المثالي من الموظفين.

## التدريب الالكتروني:

لا تعتمد المديرية على الأجهزة الالكترونية عند تدريب العمال أو الزيادة في كفاءتهم المهنية.

## الاتصال وتبادل المعلومات بين الموظفين:

التي تتم عن طريق الشبكة المحلية HR Acce S.A حيث يمكن التواصل وتبادل المعلومات والملفات ومختلف أجهزة الحاسوب في جميع المكاتب.

في حين تبقى الوظائف الأخرى تمارس بشكل اعتيادي على أجهزة الحاسوب.

## المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة

تركزت الفرضية الأساسية لدراسة التطبيقية على مدى فعالية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية، المعتمدة من طرف المديرية، وداخل من خلال تحليل أوجه التطبيق هذه البرمجية الجديدة معتمدين في ذلك على مسألة المعنيين بموضوع البحث ( مسؤول الإدارة المركزية للموارد البشرية، ومسؤول إدارة الموارد البشرية على مستوى الفروع والوحدات).

ويرجع إختيار مديرية اتصالات الجزائر " D - O - T " باعتبارها أحد المديريات التي تفتم لإدارة الموارد البشرية والمواكبة لتكنولوجيا الاتصالات من أجل ممارسة الأنشطة كعامل رئيسي وأساسي لتحقيق الأهداف.

### المطلب الأول: تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الجديدة للإعلام

#### والاتصال

من أجل اكتمال الدراسة التطبيقية علميا وعمليا ولتأكد من صحة الفرضيات الأساسية ركزنا على المقابلة الموجهة من أجل تحصيل وتجميع المعلومات أكثر موضوعية من خلال مسألة المسؤولين على مستوى المديرية وإدارة الموارد البشرية على مستوى الفروع والوحدات.

وتتمثل الأبعاد والعناصر الأساسية المكونة للمقابلة فيما يلي:

- البعد الخاص بتقييم إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- البعد الخاص بتأثير هذه التكنولوجيا الجديدة على تطوير إدارة الموارد البشرية.

وقد تم تحليل الأهمية المتحصل عليها في المقابلة الموجهة باستخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع وتلخيص وتحليل الحقائق المرتبطة بمدى تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال المعتمدة من طرف المديرية، وهو يهتم بوصف الموقف والأبعاد التي تعرضنا لها أثناء لمقابلة.

#### أولاً: البعد الخاص بتقييم إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

- الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تتم إلكترونيا أو هي أنشطة إدارية بحتة.
- بما أن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية نظرا لطبيعة المديرية ونشاطها المعتمد بالخصوص على الموارد البشرية فممارسة الأنشطة المتعلقة بها تتم إلكترونيا لأن الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية ( الحواسيب ) شيء إجباري في جميع العمليات والأنشطة داخل المديرية.

إلا في حالة استثنائية والمتمثلة في تقديم العمال فتتم هذه العملية مباشرة في الورق ومن طرف المسؤول المباشر للعمال.

- التحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية خيار أمام المؤسسة أم هو أمر مفروض.
- إن الخيار الوحيد أمام المديرية هو مواكبة التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال ومن ثم التحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية من أجل إحداث تغييرات الحاصلة والإمكانيات الواجب توفرها هو الكفاءات البشرية والعتاد المتطور.

- مكانة وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المديرية في ظل التكنولوجيا الجديدة.
- تحتل وظيفة الإدارة البشرية موقع قيادي داخل المديرية حتى ولو لم تكن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، فهي تقوم بالمشاركة في صياغة الإستراتيجية الشاملة، إذ يوجد ضمن مجلس الإدارة متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ويعتبر تحديد أهداف المديرية وإعداد صياغتها من صلاحيات إدارة الموارد البشرية وبالتالي صلاحيات المديرية ككل.
- الكفاءات البشرية المتوفرة بالمديرية متحركة في التكنولوجيا أم هي مفضلة لطرق التقليدية في العمل.
- إن توفر كفاءات بشرية ذو خبرة عالية من مصلحة المديرية ونظرا لتقدم العلم شيء إجباري أن يكون الفرد متحكم في مثل هذه التقنية الحديثة ويلاحظ في أغلب الأحيان أن هناك من هو متحكم في التكنولوجيا لا يتجاوز الطور الثانوي مما يعني أن التحكم في التكنولوجيا ليس مرتبط بمستوى تعليم الموظف، أما بالنسبة لطرق التقليدية فيتم اللجوء إليها إلا عند الضرورة.
- الشبكات الإلكترونية التي يتم العمل بها
- تتوفر بمديرية اتصالات الجزائر شبكة الاتصال المحلية وهي شبكة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية HRAcce S.A وهي الأكثر استعمالا.
- الخدمات الأكثر استفادة من الشبكة العنكبوتية.
- إن الخدمة المستفيدة أكثر من الشبكة العنكبوتية في وظيفة إدارة الموارد البشرية هي البريد الإلكتروني بالنسبة في الرسائل الإلكترونية التي تتميز بالشيوع في الاستخدام خاصة وأنها تعتبر البديل الجيد للبريد التقليدي أما فيما يخص التوظيف عن بعد والخدمات الأخرى فلا تتم عن طريق الشبكات الإلكترونية لسبب:
- عدم الثقة في الخدمة الإلكترونية من طرف الإدارة عموما ومنها إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.
- إن هناك رغبة قوية من طرف العاملين في وظيفة إدارة الموارد البشرية نحو تطوير ومضاعفة التكنولوجيا الجديدة.
- الاستثمار في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- تعمل إدارة الموارد البشرية في الاستثمار من خلال:
- الاستعانة بمكاتب الدراسات من أجل إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية والبرامج الواجب القيام بها من أجل تحقيق الأهداف.
- التركيز على الاستثمار في التكوين طويل الآجال.

## ثانيا: البعد الخاص وتأثير التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية

- لجوء المديرية إلى الاتصال الإلكتروني عي عمليتي الاستقطاب و التوظيف.
- جميع العاملون بالإدارات لا تستخدم الشبكات الإلكترونية لاستقطاب الأفراد وتوظيفهم بالرغم من كثرة عمليات التوظيف، وفيما يخص عمليات الاستقطاب والتوظيف داخل مديرية الاتصالات فهي على اتصال مع مديرية التشغيل المتواجدة في الولاية من خلالها تتمكن من الحصول على الموظفين المطلوبين.
- تكوين المستخدمين في ظل تواجد التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

- يعد التكوين من الوظائف المهمة في إدارة الموارد البشرية ومن الضروري والأولى اعتبار عملية التكوين في مجال التكنولوجيا الجديدة ذا أهمية بالغة لا سيما في مديرية اتصالات الجزائر وهنا كلما كان الفرد المراد توظيفه مؤهل بطرق جديدة وبأساليب صحيحة كلما كانت النتائج حسنة وتوفر مزايا أكثر، والمديرية لا تعتمد في عملية تكوين أفرادها على أساليب وتقنيات جديدة نظرا لعدم توفر الإمكانيات.
- يجب أن يكون التكوين ذو نوعية جديدة والتكوين عن طريق استخدام هذه التقنية الحديثة غير موجود وإن وجد فهو بنسب ضعيفة وغير كافي.
- وظيفة إدارة الموارد البشرية باستعمال التكنولوجيا الجديدة.

أثرت التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال بشكل إيجابي رغم أنها في بداية الطريق وهذا ما قد يسمح لوظيفة إدارة الموارد البشرية من أن تكون أكثر إستراتيجية وتحتل مكانة عامة في عملية اتخاذ القرارات داخل المديرية.

- مدى تغطية التكنولوجيا الجديدة لاحتياجات المديرية خلال عملية التسيير.

رغم الاحتياجات المحدودة لأغلبية الموظفين فهم راضين بالوسائل التكنولوجية المتاحة، فعملية الاستفادة محدودة وبالرغم من ذلك فهي تتطلب تحسين.

- المزايا التي يمكن أن تقدمها التكنولوجيا الجديدة مقارنة بالطرق التقليدية في العمل.

إن المزايا المقدمة من طرف التكنولوجيا تتمثل في: إزالة المخاطر، ربح الوقت، السهولة، الدقة، سهولة الاتصال والتنسيق وهذا لا يحق أنها لا تخلو من المخاطر فعلى قدر مزاياها تكون هناك مخاطر ومساوئ وخيمة.

- أثر الأعطاب في الأجهزة الإلكترونية على دور إدارة الموارد البشرية.

إن الأعطاب يشق أشكالها لا يمكن أن تخل من توازن وظيفة إدارة الموارد البشرية، والتحدي الجديد هو أن هناك قدرة تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال على التغلب على مثل هذه الأعطاب " وبدون توفير الحماية والوقاية تصبح مزايا هذه التكنولوجيا عيب على مستعملها".

- الاحتياجات الجديدة للموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- إعطاء المزيد من الأهمية لإدارة الموارد البشرية من خلال تفعيل دورها وذلك باستخدام التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.

- تطوير امكانيات الموارد البشرية والخبرات والمهارات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية.

## المطلب الثاني: النتائج النهائية للدراسة

بعد تحليل النتائج النهائية للمقابلة الشخصية التي أجريناها بمديرية اتصالات الجزائر D - O - T يمكن تحديدها من خلال نتائج البعدين المذكورين سالفًا في المقابلة الموجهة:

## أولاً: البعد الخاص بتقييم إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال

- 1- تدرك المديرية أنه يجب أن تكون جل الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يجب أن تمارس إلكترونياً وأن تكون مستجيبة لتغيرات الطارئة في مجال التكنولوجيا.
- 2- بعد التحول إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وهو الخيار الوحيد أمام المديرية من أجل تطوير نظام إدارتها من جهة وتكون أكثر استجابة لتغيرات والتحديات البيئة السائدة من جهة أخرى.
- 3- تدرك إدارة المديرية مدى أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهدافها المسطرة لذلك فهي تحتل مكانة قيادية داخل المديرية منذ نشأتها.
- 4- يمكن القول أن التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال أسهمت بشكل كبير في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية لأن الكفاءات البشرية المتوفرة فيها موافقة على استخدام مثل هذه التقنية داخل المديرية لمدى تحكمهم فيها وتسهيل عملياتها الإدارية من جهة، وهذا العامل أساسي لزيادة جودة الخدمات التي تقدمها وتود المديرية الاستمرار في تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل هذه التكنولوجيا الجديدة.

## ثانياً: البعد الخاص بتأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية

- 1- يجب أن تنشر ثقافة للمسيرين قبل إدخال هذه التكنولوجيا بنجاح هذه الخطوة.
- 2- الشبكات الإلكترونية هي الواجهة والخطوة الأولى في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- 3- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال تساعد في التخلص من الأعمال الإدارية الروتينية، تشكيل أفضل معلومات للموارد البشرية، ربح الوقت، تحقيق الزيادة، الكفاءة، وجودة عملياتها.
- 4- مستوى استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال مقبول لكن القيام بالاستفادة من هذه الأخيرة لم يرقى للمستوى المطلوب.
- 5- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعني ممارسة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري بأسلوب متطور يعتمد على تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجهزة الكمبيوتر وشبكات واتصال سواء كانت محلية داخلية أو خارجية.
- 6- تتطلب التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ( التحول إلى الأعمال الإلكترونية ) توفر إمكانيات متعلقة بتقنية المعلومات والشبكات وكذلك يستدعي الأمر وجود كفاءات ومهارات عالية تضمن التعامل مع هذه التكنولوجيا.

## خلاصة الفصل الثالث

تبدل مديرية اتصالات الجزائر منذ 1963 بمجهودات كبيرة في تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وذلك من أجل دفع الإستراتيجية إلى حيز التنفيذ، وتحقيق الأهداف المسطرة.

ولكن رغم التقدم النسبي في عمليات التسيير يبقى على المديرية بدل المزيد من المجهودات لمواكبة متغيرات البيئة الحاصلة وهذا بزيادة دعم موقع الإدارة المركزية للموارد البشرية من خلال المشاركة وتحقيق الكفاءة والجودة باستخدام أحدث التكنولوجيات المتواجدة حاليا في العصر الرقمي.

خاتمة

## خاتمة

يمكن القول أن التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال سارعت في ظهور اتجاه جديد سواء في الاقتصاد أو حتى في التفكير الإداري، فأصبحنا نتكلم عن الحوكمة الالكترونية، الإدارة الالكترونية، وتوجه تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يعد طرحا جديدا وموضوع الساعة، وهذا النموذج يعتمد بكثرة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال. فإدارة الموارد البشرية مرة بعدة مراحل منذ نشأتها وذلك حسب الحاجة لها، حتى وصلت في نهاية الأمر إلى أن تجسد لها مكان ضمن الهيكل التنظيمي بل وأصبحت هي الوظيفة التي يبني عليها الهيكل التنظيمي، ولم يأتي ذلك إلى من خلال تأثرها بالمحيط والتكنولوجيا.

ومن هنا تزداد أهمية والمسؤولية على إدارة الموارد البشرية، فالتسيير الإلكتروني من توظيف واستقطاب، تكوين وبعتماد على نظام متطور، كله ينصب في قالب واحد وهو جلب مورد بشري الذي يتميز بالندرة، والأهم من ذلك هو تطويره عن طريق التكوين بوسائل الحديثة، وفي الأخير الحفاظ على هذا المورد لأنه يملك القدرة على الإبداع والتطوير والتجديد. وبناء على ذلك فإن تطبيق أسلوب تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وأن التحول إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يستدعي التغيير في المهارات المطلوبة لموظفي، ادارة الموارد البشرية، وتغير في الادارة والموارد، وكذي توفير بنية تحيته من المعلومات وشبكات كالأنترانت والأنترانت.

وممارستها يتطلب من المؤسسة التفكير في أسلوب أداء عملها كما يجب أن يكون لديها الرغبة والاستعداد الكاملين للسماح باستخدام التقنيات الالكترونية المستحدثة في تحسين وتطوير وتحديث جميع أنشطة الموارد البشرية، وتحويلها إلى أنشطة ووظائف الكترونية.

### • نتائج الدراسة

- عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات تغيرات وتطورات كبيرة حيث أصبح ينظر إليها على أنها مورد استراتيجي يمنحها التفوق والريادة وميزة تنافسية مستدامة.
- وقد اقتصر مفهوم تطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف والمهارات المطلوبة لتأدية عمله بصورة فاعلة ولكن مع التغيرات العالمية أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة مثل العولمة والتقدم التكنولوجي.
- أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد إلى منطلق مورد حقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات وخبرات التي تطورت مع مفاهيم التكنولوجيا.
- وهي لا تولد مشاكل لدى العاملين لفقدان مفاهيم عكس ما تصوره البعض.
- توصلت النتائج الدراسة الحديثة المتعلقة بتطوير ونمى المؤسسات بأن المورد البشري هو المحرك الأساسي لهذا التطور، وأثبت على دور اليد العاملة المؤهلة والمدربة في تحقيق ما هو مسطر من طرف المؤسسات من أهداف واستراتيجيات، كما بينت الدراسات أن تطور هذه الأخيرة يتوقف على تكوين اليد العاملة المتمتعة بالمهارات الفنية اللازمة والقادرة على استيعاب التغيير التكنولوجي.

- أصبحت إدارة الموارد البشرية المتغير الرئيسي الذي يأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات، وأصبحت من أهم الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، لذلك أصبحت المؤسسات تبحث عن أنجح الميل لتفعيل وتطوير هذا المورد.
- إن مسايرة المؤسسات لتغيرات البيئة التي تعمل فيها سينتج عنه تغيرات في أنظمتها الإدارية وبالتالي على إدارة الموارد البشرية الذي لها دور في إحداث التغير نفسه.
- إن نمط القيادة، المشاركة، تحفيز العاملين، استخدام الفعال لتكنولوجيا هي مجالات التي اقتربت من خلالها المؤسسات الناجحة كثيرا من المثالية.
- بناء مشاركة أصلية للأفراد التي تقوم على:
- إشراك الأفراد على كل المستويات في عملية اتخاذ القرار بالكامل وذلك بالسماح بتبادل وتشجيع تقدم أفكارهم.

- يتم استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال للاستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المؤسسة.
- يجب التمييز بين الإدارة الإلكترونية كمفهوم تقني من جهة وبين تطبيقها من طرف المؤسسة فحتى ولو طبقت فلا تطبق بصفة كلية، فقد نجد الممارسة الفعلية لبعض الأنشطة ونلمس غياب الأنشطة الأخرى.
- وبناء على النتائج سابقة الذكر تم التوصل إلى إثبات الفرضيات التي تبينها في الدراسة كما يلي:
- تم إثبات صحة الفرضية الأولى على أن الاستخدام العقلاني لتكنولوجيا بمختلف مستوياتها تؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة وزيادة فعاليتهم ونتاجيتهم ومن ثم تحقيق الأهداف العام.
- تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي تعتقد أن تزايد استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال من فعالية أنظمة المعلومات في المؤسسة وبالتالي تعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومواجهة التحديات التي فرضتها تغيرات بيئة المؤسسة.
- تم إثبات صحة الفرضية الثالثة التي تؤكد أن كفاءة أنظمة الاتصال وغيرها ترتبط بمدى مواكبة الموارد البشرية لتطورات التكنولوجيا العاملة في ميدان المعلومات من خلال توسيعها وتسهيل عملية توصيل المعلومات حتى تتم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والمكان المناسب.

#### ● الاقتراحات

- من النتائج السابقة الذكر تقدم التوصيات التالية لمديرية اتصالات الجزائر والتي نرى أنها أساسية:
- يجب على المديرية إعادة الترقية في مكانة إدارة الموارد البشرية حيث يجب أن تصبح أكثر فعالية في اتخاذ القرارات وذلك في ظل التكنولوجيا المتواجدة وذلك بتزويد اختصاصي الموارد البشرية بمجموعة من القرارات، حيث أن إدارة الموارد البشرية تواجه التحدي في أن تجذب وتحتفظ وتنمي أفضل الكفاءات البشرية.

- يتوقف نجاح أي مؤسسة على الفهم الواعي لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بنفس القدر الذي توليه إلى فهم إدارة الموارد المالية والمادية.
- العمل على تنظيم ملتقيات ودورات تكوينية لقيادي المؤسسات حول أبرز التوجهات والتقنيات الممارسة في الإدارة الحديثة وتبادل الآراء حول ما استجد في الصعيد الإداري وتبادل الأفكار والخبرات والممارسات الناجحة في كافة المجالات تطوير الموارد البشرية.
- يجب على المؤسسة تدريب أفرادها العاملين على كيفية التفكير في المستقبل وإيصال رؤيتهم إلى الآخرين لتؤكد من تقدم المؤسسة وتطويرها لتواكب مستجدات القرن الواحد والعشرين.
- يجب أن تقوم المديرية بالولاية بممارسة وظائف الموارد البشرية إلكترونيا كالاستقطاب الإلكتروني، التدريب والقيام بدورات تدريبية عن طريق شبكات الانترنت.
- يجب أن تعمل لإدارة بالوجه الخصوص إدارة الموارد البشرية على إيجاد الكيفية المثلى من أجل تحسين العمليات الإدارية التي تقوم بها من خلال مواكبتها لتكنولوجيا واستخدام أحدث الطرق وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.
- يجب على مديرية اتصالات الجزائر تطوير إدارة الموارد البشرية ومنحها المزيد من التفويض السلطات وزيادة فعالية المرونة في اتخاذ القرارات التنفيذ أعمالها بفعالية.
- الاستمرار بتنظيم وهيكل إدارة الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمالة على بدل المزيد من الجهود، وتحسين مستوى الأداء والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية.
- توسيع شبكة الاتصالات وتسهيل عملية الاتصال العمودي والأفقي ودوران المعلومات حتى تتم اتخاذ القرارات المناسبة بسرعة.

## ● آفاق الدراسة

- إن دراستنا لموضوع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأثره على تطوير إدارة الموارد البشرية لا يعد في الحقيقة إلا محاولة للبحث في وضعية الموارد البشرية في مديرية اتصالات الجزائر من خلال التوظيف واستخدام المعلومات، لذلك فإن الدراسة لا تلم بكل زوايا الموضوع الواسعة النطاق، لذلك فقد حاولنا الإجابة عن بعض الإشكاليات أو التساؤلات بما هو متوفر من معطيات، تاركين آفاق البحث مفتوحة أخرى في المستقبل.
- إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسة من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة ومملاشك فيه، أن هناك بعض النقائص الذي يحتويها هذا المبحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، أو المعلوماتية أو العملية لذلك يقترح الطالب عددا من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:
  - الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات الجزائرية.
  - معوقات استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحديث بريد الجزائر.
  - واقع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
  - آفاق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 1- أحمد عظيمي: "منهجية كتابة المذكرات و أطروحات الدكتورا في علوم الإعلام و الاتصال"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 2- أحمد محمد المصري: "الإدارة الحديثة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 3- أسامة كامل محمد الصيرني: "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 4- أمين الساعيتي: "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، القاهرة للنشر و التوزيع، مصر، 2001.
- 5- بشير العباس العلاق، علي محمد بايعة: "الترويج و الإعلان الترويجي"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 6- بشير العلاق: "الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم"، دار الباروزي للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 7- جاري ديسلر: "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 8- جمال أبو شنب: "العلم و التكنولوجيا و المجتمع من البداية حتى الآن"، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 9- حجازي سعيد أبو غانم: "تخطيط و إدارة الحملات و النشاطات الإعلامية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 10- حسين راوية: "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
- 11- حسين محمد حسن: "الإدارة الإلكترونية، مفاهيم و خصائص و متطلبات"، مؤسسة الورق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- 12- حنا نصر الله: "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 13- خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشنة: "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 14- زاهد محمد ديربي: "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 15- سمير عبد الرزاق العبدلي: "وسائل الترويج التجاري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 16- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000.
- 17- الشاغفي منصور: "مملكة العلم و التكنولوجيا"، إيراك للنشر، مصر، 2000.
- 18- صابر حارص: "الإعلام العربي و العولمة الإعلامية و الثقافة و السياسة"، دار العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- 19- صالح أبو أصبع: "تحديات الإعلام العربي، دراسات الإعلام و المصادقية، الحرية التنمية و الهيمنة النقابية"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1999.

- 20- صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي: "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 21- صالح خليل أبو أصبع: "الاتصال و الإعلام في المجتمعات المعاصرة"، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 23- عبد القادر التومي: "العولمة، مظاهرها، فلسفتها، تأثيرها"، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009.
- 24- عبد المجيد بهجت فايد: "إدارة الإنتاج"، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
- 25- عبد المجيد شكري: "تكنولوجيا الإعلام و الاتصال"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
- 26- علاء عبد الرزاق السالمي: "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 27- علي السالمي: "إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية"، مكتبة غريب، دون ذكر بلد النشر، ط3، 1985.
- 28- علي حسن الشهري: "الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي"، جامعة نايف العربية، الرياض، 2011.
- 29- فاطمة حسين عواد: "الاتصال و الإعلام التسويقي"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 30- فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 31- محمد الصيرفي: "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 32- محمد عبد الحميد: "نظريات الإعلام و اتجاهات التأثير"، دار عالم الكتب للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 33- محمد عبدو حافظ: "العلاقات العامة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009.
- 34- نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: "تطوير الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 35- نعمة عباس الخفجي: "الإدارة الإستراتيجية، مدخل لمفاهيم العمليات"، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

## المجلات و الملتقيات:

- 1- بن بركة عبد الوهاب: "أثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في دفع عجلة التنمية"، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2009-2010.
- 2- بو عبد الله الصالح: "معوقات استخدام تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال"، جامعة المسيلة، 2005.
- 3- سامية بعيسي، برني ميلود: "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- 4- عيسى عيسى العفاسين: "تكنولوجيا المعلومات"، العدد2، مكتبة فهد، الوطيف، الرياض المملكة العربية السعودية، 2006.

## المذكرات:

- 1- تيروت علال: "إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 2- خان أحلام: "تسيير الموارد البشرية و دورها في تحسين المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- 3- سنوسي عبد الله: "ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تحسين أداء المؤسسة و زيادة فعاليتها الإنتاجية"، مذكرة ماجستير، جامعة تيارت، 2010.
- 4- عبد الرحمان القري: "تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و أثرها على إدارة الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.
- 5- غيشي عبد العالي: "أهمية و نوعية الاتصال في تحسين نوعية الخدمات"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 6- مراد رايس: "أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007.

## المواقع الإلكترونية:

- 1- [http:// www.alfush.net](http://www.alfush.net)
- 2- [www.comctmcarmarch.net](http://www.comctmcarmarch.net)
- 3- [www.elyahyaoui.org/soukarbaa.htm](http://www.elyahyaoui.org/soukarbaa.htm)

الملاحق





## ALGERIE TELECOM

DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS DE  
MILA

### RELEVÉ DES EMOLUMENTS

Nom & Prénom : Mme:

Date Et Lieu De Naissance :

Situation Familiale: MARIEE

Date De Recrutement : 11/04/2005 à ce jour

Service D'attache : DOT MILA

ELEMENTS DE PAIE	MONTANTS	
	MENSUELLE	ANNUELLE
S.BASE		
TEP		
ANIER		
TRANSPORT		
AVANCE SUR PRI / PRC		
CHELON D'AVENCEM		
TOTAL :		
RETENUES MENSUELLES		
AVDIR		
SS		
RG		
MENSUELLE		
TOTAL :		
NET A PAYER :		

Fait à Mila le

DRT/CNE  
DOT MILA

GRATUIT

Reçu de Madame :

De la part de Mr :

En règlement de : Acquisition cahier de charge

Projet : réalisation d'un mur de clôture pour MSAN ECOLE ZARAFI

Consultation : DU 27/03/2013 AU 10/04/2013 à 12 h

MILA le : 09/04/2013

Assistante moyens généraux

## ملخص

يتناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية لتكنولوجيا الإعلام و الإتصال كل على حدى كما قمنا بإعطاء تعريف شامل لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال أما الفصل الثاني فقد تضمن التعريف إدارة الموارد البشرية مع ذكر وظائفها و آفاقها المستقبلية و اتجاهاتها الحديثة، في حين تضمن الفصل الثالث الدراسة الميدانية التي كانت في مديرية إتصالات الجزائر ميلة.

و اهم النتائج المتوصل إليها أن المديرية تسعى دائما لمواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الجديدة من اجل زيادة الكفاءة في الخدمات المقدمة و في هذا الإطار جاءت الإشكالية التالية:

**كيف تؤثر تكنولوجيا الإعلام و الإتصال على تطوير إدارة الموارد البشرية ؟**

**الكلمات المفتاحية:**

التكنولوجيا، الإعلام، الإتصال، إدارة الموارد البشرية، المؤسسات، الإدارة الإلكترونية.