

بحث مقدم لمؤسسة الفقي العالمية  
لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية

بحث بعنوان

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في  
ظل المتغيرات التكنولوجية

بحث مقدم من

الباحث / أحمد محمد علي محمد عامر

# الإهداء

## اهدي ثمرة جهدي في هذا البحث

إلى روح أعظم الرجال صبورا ورمز الحبّ والعطاء . . . .، إلى الذي تعب كثيرا

من أجل راحتي، وأفنى حياته من أجل تعليمي، وتوسم في درجات العلا

والسمو، إلى ذلك الرجل الكريم، " أبي محمد رحمه الله " .

إلى روح قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي حرمت

نفسها وأعطتني، ومن نبع حنانها سقتني الحب والحنان، ربتي بلطف وعلمتني

كل شيء، إلى تلك المرأة العظيمة، " أمي الحنونة سيدة رحمها الله " .

إلى روحهما بكل حرف أتعلمه فأخطه

لأعلمه صدقة جارية، ودعاء بارا صالحا سرمديا

بالغفران والرحمة لهما،

إلى رفيقة دربي زوجتي البارة لما قدمته من عون في إخراج هذا العمل وكل عمل

إلى سويداء قلبي وريحانة روحي ولداي محمد وأسامة وابنتاي جهاد وأريج

إلى كل من تجمعني بهم صلة قرابة من إخوتي وأخواتي وأقاربي،

إلى الأخفياء الأتقياء أهل الدعاء من إخواني . . .

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	الاهداء
3	فهرس الموضوعات
5	مقدمة
6	مشكلة البحث- فرضيات البحث – اسباب اختار الموضوع-الهدف من الدراسة
7	أهمية البحث – منهج البحث – حدود الدراسة
8	تقسيمات البحث
9	الفصل الاول : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:
9	تمهيد:
10	المبحث الأول :عموميات حول إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول :ماهية إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني :الوظائف الرئيسية لإدارة الم و ارد البشرية
15	المطلب الثالث :أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
18	المبحث الثاني :أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية
18	المطلب الأول :مفهوم الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الثاني :مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية
22	المطلب الثالث :التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية
24	المبحث الثالث :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
24	المطلب الأول :التعريف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
26	المطلب الثاني :مكونات وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
28	المطلب الثالث :نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
30	الخلاصة
31	الفصل الثاني :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها
31	تمهيد
32	المبحث الأول :ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال
32	المطلب الأول :تكنولوجيا المعلومات والاتصال

35	المطلب الثاني : الاتصالات والشبكات المعلوماتية
39	المطلب الثالث :تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال
47	المبحث الثاني: متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال
47	المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية
50	المطلب الثاني: آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية
53	المطلب الثالث :الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
57	المبحث الثالث: إسهامات التكنولوجيا في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
57	المطلب الأول :التوظيف والتكوين الإلكتروني
62	المطلب الثاني :تقييم الأداء إلكترونيا
63	المطلب الثالث :التعويضات الإلكترونية
65	الخلاصة
66	قائمة المراجع
69	الخاتمة

# مُقَدِّمَةٌ

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين صلى الله عليه وسلم

وبعد

يوصف القرن الواحد والعشرين بأنها مرحلة التغير الجذري، التي تتضمن تحولات عميقة في مختلف المجالات : (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والثقافية)، نتيجة التغيرات التكنولوجية، وكذا الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة محليا ودوليا، كما أدت إلى إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم، وعلى أنماط تنظيم وإدارة المؤسسات، مما جعل المؤسسات تبحث عن طرق لتحقيق أرباح مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها، وكذا لكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا التطورات التكنولوجية ، فإنها تحتاج إلى مستويات من الموارد البشرية مختلفة الكفاءات والمهارات.

لأن الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح والتنافسية للمؤسسات، باعتبارها المصدر الجوهري لكل تفوق فإن عليها أن تهتم بها أكثر خاصة إذا تعلق الأمر بكيفية إدارتها بشكل فعال ، ذلك أن الإدارة التقليدية للموارد البشرية لم تعد كافية لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات، فمن خلال الدور الجديد الذي استدل بها والمتمثل في البعد الاستراتيجي جعلها تتحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أصبحت تعتمد على المعالجة الآلية للمعلومات السريعة والمتغيرة في ظل بيئة متغيرة باستمرار، أين تجد المؤسسات نفسها أمام ضرورة البحث عن الحلول والبدائل الأكثر تطورا، وعلى هذا الأساس أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال البديل المفضل للمؤسسة لأنها تساعدها على امتلاك المعلومات الدقيقة، إضافة إلى التغيرات التي تجلبها تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى وظائف المؤسسة والتي تم تطبيقها على وظيفة إدارة الموارد البشرية، إذ تم إعداد عدة حلول تكنولوجية بوضع أنظمة معلوماتية وخلق ما يعرف بنظام معلومات الموارد البشرية وكذلك تحويل إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وعليه فمن الضروري استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالاستفادة من خدمة شبكات الأنترنت والانترانت والاكسترانت واستخدامها في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والعمل على تسخيرها لصالح الموارد البشرية من خلال التوظيف، التكوين، وتقييم الأداء... إلكترونيا.

## مشكلة البحث :

ومنه فإن المشكلة المطروحة تتمثل في السؤال الرئيسي الآتي:

**كيف يمكن للتغيرات التكنولوجية أن تساهم في تحقيق أهداف استراتيجية لإدارة الموارد البشرية ؟**

## فرضيات البحث:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة.
- يعتبر بناء نظام معلومات الموارد البشرية مهما جدا في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى الاستيعاب والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية.
- لا تزال تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر محدودة.

## أسباب اختيار الموضوع:

إن أسباب اختيار الموضوع تكمن في عدة أمور، أبرزها ما يلي:

- بحكم تخصصي في الإدارة وميلتي إلى المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إذ تعتبر إدارتها من منظور إستراتيجي فعال يحتل مكانة كبيرة في الإدارة التنفيذية.
- دراسة دور التغيرات التكنولوجية في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- الرغبة في معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ودور الأنظمة المعلوماتية في إدارة الموارد البشرية.
- يعتبر هذا الموضوع حديث الساعة حيث نجد المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بتطبيق التكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية.

## الهدف من الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إبراز الدور المهم للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية.
- محاولة دراسة المواضيع التي تخص التطورات التكنولوجية وكيفية الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية.
- محاولة البحث على تطبيقات التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية من خلال نظام معلوماتي فعال وإدارة إلكترونية تعمل على إدارة الموارد البشرية.

- معرفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية في مؤسسة اتصالات اليمن.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة، لأنها عنصر أساسي في جعل المؤسسة تتجنب وقوع مواردها البشرية في مشاكل لتطبيقات التكنولوجيا المتطورة.
- محاولة التركيز على تحديد التطبيقات التكنولوجية المتطورة في إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من بناء كفاءات ومهارات.
- اعتبار الموضوع مرجعا نظريا وإداريا لكل إدارة ترغب في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية المتطورة.

### منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج التحليلي، إذ يعتبر من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع في:

الجانب النظري: تم استخدام المنهج التحليلي الذي يسمح بفهم مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من مواكبة العقبات التي تفرزها التغيرات التكنولوجية.

الجانب التطبيقي: المفترض أن يتم الاعتماد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اتصالات اليمن. ( لكن وبسبب الحرب لم نتمكن من ذلك بأي وجه من الأوجه إطلاقاً) أدوات الدراسة:

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات والمصادر التالية:

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي) بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع.
- أما فيما يخص الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة اتصالات اليمن فلم نستطيع القيام بإجراء مقابلة مع بعض المسؤولين المصالح الأخرى.

### حدود الدراسة:

قمت بإنجاز هذا البحث ضمن حدود وأبعاد دراسية متماثلة فيما يلي:  
لإنجاز هذا تمحورت الدراسة على استخدام مجموعة من المفاهيم أهمها: إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، نظام معلومات الموارد

البشرية، الإدارة الإلكترونية ونية للموارد البشرية، التوظيف الإلكتروني، التكوين الإلكتروني وغيرها من المفاهيم.

### تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي. في الجانب النظري يختص بعرض دراسة نظرية حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية وسيحتوي على فصلين سنتناول في الفصل الأول إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال التطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية، وإلى أساسيات الإدارة الإستراتيجية، وإلى مختلف مفاهيم وعناصر ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فهو يركز على التعريف بمختلف التغيرات التكنولوجية منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإلى أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى النقاط الأساسية التي تتمثل في الانترنت، الانترنت والاكسترنات، وإلى أهم التطبيقات الأنظمة المعلوماتية في إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.



## الفصل الاول : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

### تمهيد:

تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى أهدافها المسطرة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى موارد مادية، بشرية وتنظيمية تقع تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية لبيئة المؤسسة، والمتغيرات البيئية الخارجية، البيئة العامة والخاصة ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص، أن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من القرارات السليمة التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء.

حيث أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في ادارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور إستراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وتم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

## المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية:-

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثنى عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيراً على الإنتاجية ، وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها.

#### أولاً: التطور التاريخي للموارد البشرية :-

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة للعديد من التطورات المتداخلة التي يرجع عهدها على بداية الثورة الصناعية، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود أفراد متخصصة فمن أهم المراحل التاريخية التي تمر بها هذه الإدارة من منتصف القرن العشرين حتى وقتنا الحاضر<sup>1</sup>:

#### المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية :-

كانت الصناعات قبل الثورة الصناعية محصورة في نظام الطوائف المختصة، وكان كل الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، وقد صاحب ذلك عدة ظواهر أهمها<sup>1</sup>:

- ✓ التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل .
- ✓ ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل .
- ✓ تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع .
- ✓ إنشاء المصانع الكبرى، التي تستوجب الآلات الجديدة.

حيث كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسات، فبالرغم من أنها أدت إلى تحقيق الزيادات الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، بحيث أصبح العامل ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إليه باعتباره سلعة تباع وتشتري.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية

## المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:-

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد توصل تايلور إلى ما سماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:

- ❖ التطور الحقيقي في الإدارة .
- ❖ الاختيار العلمي للعاملين .
- ❖ الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم .
- ❖ التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

## المرحلة الثالثة: تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد :-

في بداية الثلاثينات تغيرت كثيرا من العوامل السياسية والتي أدت على ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختيار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها، كما تبلور دور الدولة في عملية توظيف الوظيفة وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم<sup>1</sup> .

## المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى :-

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف.

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل: التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية حيث تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والتعليمية والترفيهية والإسكان حيث يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية.

1- على محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003 ، ص:

## المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:-

لقد شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن الماضي تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو Elton mayo وقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

## المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر :-

لقد نمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت محدودة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترضي العلاقات الإنسانية والعمل ويتضح ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث <sup>1</sup>.

## ثالثا: تعريف إدارة الموارد البشرية :-

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فهي العنصر الأساسي لنجاحها ولا يمكن تجاهله او التقليل من شأنه وحيوية الدور الذي يقوم به.

وإذا عرّفنا إدارة الموارد البشرية فلا يمكننا تحديد ذلك في مفهوم واحد، نظرا لإختلاف وجهات النظر حيث يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والحديثة، فأصحاب النظرة التقليدية يروا أن إدارة الموارد البشرية " ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثل حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم" <sup>2</sup>.

" ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف ( الإنتاج، التسويق، التمويل... الخ )، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الانتاجية للمؤسسة" <sup>3</sup>.

1- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص ص: 24-25

2- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 15 .

3- صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001ص27

فهناك بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لها.

1- **التعريف الأول:** إدارة الموارد البشرية هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>1</sup>.

2- **التعريف الثاني:** إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم ومعاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم وإيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية<sup>2</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمرارها.

### **المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:-**

إن إدارة الموارد البشرية مثلها مثل أي إدارة أخرى لها نوعين من الوظائف، فنجد منها الوظائف الإدارية التي نجدها متماثلة مع تلك الموجودة في الإدارات الأخرى ووظائف متخصصة تميزها عن غيرها من الإدارات.

### **أولاً: الوظائف الإدارية:-**

تتحدد الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في أربعة وظائف رئيسية يمكن توضيحها في التالي<sup>3</sup>.

1-مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996 ، ص: 27

2- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 17

3- مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2001 ، ص ص: 17-18-19

1- **وظيفة التخطيط:** تهتم وظيفة التخطيط بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ماتحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية .

2- **وظيفة التنظيم:** مع تطور وظيفة الأفراد في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط، ووضع السياسات ورسم البرامج المتعلقة بالأفراد، وذلك من خلال إيجاد التنظيم الملائم، ويقصد بوظيفة التنظيم تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات.

3- **وظيفة التوجيه:** يقصد بها جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضا تام وفعالية.

4- **وظيفة الرقابة:** تعتبر عملية الرقابة ووظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، طبقا لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة بكفاءة عالية.

#### ثانيا: الوظائف المتخصصة:-

إن لإدارة الموارد البشرية وظائف متخصصة تميزها عن باقي الإدارات الأخرى وتنقسم إلى أربعة وظائف ممثلة في :

1- **وظيفة استقطاب الموارد البشرية:** تعتبر أولى الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد

البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة. ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.

- اختيار الموارد البشرية، وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة.

- تعيين الأفراد في مناصب عملهم.

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

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج.

3- **وظيفة التعويض أو المكافأة:** تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المؤسسة.

4- **وظيفة رعاية وصيانة القوى البشرية:** تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

### **المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:-**

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة وذلك من خلال دورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### **أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:-**

إن أهمية إدارة الموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساساً في: 1

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل.
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدارتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة ككل.

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.
  - إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المؤسسات تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون لاسيما في حالات الفصل أو منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.
- ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية:-**

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطوير يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف في<sup>1</sup> :

**1- الأهداف الاجتماعية:** أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل للأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقاً لتشريعات وقوانين العمل والعمال، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار:

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاما تهم تجاه المؤسسة.
- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً.

**2- الأهداف التنظيمية :** أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المؤسسة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المؤسسة.

- وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين و المؤسسة.
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
- إبداء النصح و الإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.

1 . علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 20



- حت مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.
- 3- الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة وفقا لحاجاتها .
- 4- الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

- إتباع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل، والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية.

## المبحث الثاني : أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية:

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة أصبحت تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض او العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المؤسسات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الداخلية والخارجية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومنها مايلي<sup>1</sup> :

حسب **DAVID** هي " علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها."

ويؤكد العالمان **STRICK LAND , THOMP SON** على أن الإدارة الإستراتيجية هي "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

أما **VINCZ, HIGGINS** يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها."

1- مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطعة الأولى، قطر، 2005 ، ص ص: 17 - 18

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 ، ص: 33

كما يعرف **ANSSOF** الإدارة الإستراتيجية على أنها "العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها".

### ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تشير البحوث والدراسات إلى أن تبنى الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي<sup>1</sup>:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- إمكانية تبنى أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد.
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.

### المطلب الثاني: مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية:

إن للإدارة الإستراتيجية ثلاث مستويات، كما تمر بثلاث مراحل:

1- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، 2007، ص: 50

## أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية<sup>1</sup>:

1- الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل

الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها والبحث عن

الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وبيئة

الأعمال الدولية وفي هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال

الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

2- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: في هذا المستوى تقوم الإدارة

الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل

متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية، وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية

المطلوب تحقيقها، ففي هذا المستوى تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة عن

تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة

للتنفيذ.

3- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون

عادة من أنظمة فرعية: وظيفة الإنتاج، الأفراد، والتسويق، والشؤون المالية... الخ، لذلك من

الضروري أن تكون للمؤسسة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، وبمعنى آخر أن

توجد خطة إستراتيجية للتسويق، وخطة إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية

تقييم السياسات، والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل

الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

## ثانياً: عمليات الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي<sup>2</sup>:

1- عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى،

عمان، 2004، ص: 52

2- محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 16

## 1- مرحلة التصميم :

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.
- دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية.

## 2- مرحلة التطبيق :

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ هذه الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلب ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

## 3- مرحلة التقييم :

تخضع الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية .

## المطلب الثالث :التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية :

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية منها:

### 1- التحديات الخارجية: تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال: عالما اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعلوماتية، ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا في مختلف المؤسسات.
- ازدياد شدة المنافسة: لم تعد المنافسة تشمل السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت الآن أسسها لتشمل كل أنشطة المؤسسة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.
- ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- التحالفات الإستراتيجية: إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري...، جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

### 2- التحديات الداخلية: تكمن في<sup>2</sup> :

1- مؤيد سعيد سالم: مرجع سبق ذكره، ص ص: 21-23

2- فلاح حسن عداي: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص ص: 37-38

• **تطوير عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي:** حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الإستراتيجي ومدى توافر الهيكله اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة، يعد تحديا كبي يواجه الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

• **تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية:** يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة، وهذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية، وبين دور التخطيط في تسهيل وتنفيذ الإستراتيجية وأن يفهم مدير التخطيط إستراتيجية المؤسسة فهما متكاملًا وشاملا لكي يساعد في تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة.

تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي تكلفة ووقت كبير، وقد يراها بعض المديرين مضيعة للوقت كونها لا تحتوي على أي نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد يتطلب وقتا كبيرا وإنفاقا كبيرا.

### المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة التعامل مع المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بها من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها.

#### المطلب الأول: التعريف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، فإن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعا في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى.

#### أولاً: الاتجاه نحو الإدارات الإستراتيجية للموارد البشرية :<sup>1</sup>

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المؤسسة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المؤسسة، حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات، كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أجل تكيف الأفراد مع المحيط، مثلاً إذا تبنت المؤسسة إستراتيجية التجديد فإنها تبحث عن منتج أو خدمة متميزة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون فإنها تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتماشى مع إستراتيجية التجديد.

ويبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

---

1- راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص:34



## الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
-الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. -المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.	-الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). -الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.
-الاهتمام بمحتوى العمل. -البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. -الاهتمام بالحوافز المعنوية.	-التركيز على الجوانب المادية في العمل. -الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. -تحسين بيئة العمل المادية.
-تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. -تنمية العمل والأداء الجماعي.	-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني. -تنمية العمل والأداء الفردي.

- المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002 ، ص: 45

يلاحظ من الجدول المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية.

### ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى، ومنها نذكر :

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>.

1- سملاي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2005 ، ص: 83 .

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة<sup>1</sup>.
  - يعرفها راندل شولر: " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ماهي إلا تحقيق التكامل والتكيف." أي تهدف إلى تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.
- إن إستراتيجية الموارد البشرية هي أساسا خطط وبرامج لتحديد وحل القضايا الإس تراتيجية الأساسية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: مكونات وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات للموارد البشرية مع عمليات المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### أولاً: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن عرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال التالي<sup>2</sup>:

- 1- **التصميمات والهيكل التنظيمية:** والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروح المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.
- 2- **الاختيار والتوظيف:** وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الإستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.
- 3- **التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- 4- **إدارة الأداء:** وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعلماء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.

1- راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 159  
2- فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006 ، ص ص: 92-93.

- 5- منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
- 6- برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر، المدخلات، العمليات والنتائج، الاستخدامات، البيئة، الإدارة والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- 7- علاقات العمل: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، والمعاشات، العلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 8- كفاءة الصحة المهنية: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

### ثانيا : أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 1 :

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب زيادة الوعي بأهمية الم وارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجيا.

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضا الأفراد من الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعد استغلالهم لقدراتهم بشكل كامل وفعال.
- تفكير طاقات الرأسمال الفكري للهجرة نحو الخارج بسبب الإغراءات الكبيرة.
- الطلب المتزايد للعمال في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات إذ تلعب البيئة الداخلية للمؤسسة وتطويرها دورا كبيرا في تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال:
  - مشاركة العنصر البشري ضمن عملية اتخاذ القرارات.
  - ضرورة التنسيق بين الموارد المؤسسة وإعطاء أهمية متساوية لكل منها.
  - تكامل سياسة دائرة الموارد البشرية وارتباطها لتحقيق أهداف المؤسسة ( كالاستقطاب والتدريب والتجهيز... الخ).

### المطلب الثالث: النماذج الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر نماذج الإدارة التقليدية والحديثة عاملا أساسيا لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافس متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

#### أولاً: نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

يعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نموذجا كلاسيكيا للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية استمد مرّكزاته من الفكر الاستراتيجي لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين في البداية على مقارنة تخطيط الموارد البشرية خلال سنوات (1960-1970) ليتولد منه مقارنة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في سنة 1980 كنتيجة للاندماج الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة.

يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهداف إستراتيجية.

#### ثانياً: نموذج محاسبة الموارد البشرية:

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي وبدعم من نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعرف على أنها " عبارة عن عملية تقييم حالة الموارد البشرية وإعداد التقارير عنها في المؤسسة وقياس تغيراتها خلال فترة زمنية معينة، كما أنها عملية توفير معلومات من الأفراد والعاملين لمساعدة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة"<sup>1</sup>.

من خلال التعريف نجد أن الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية هي توفير معلومات وبيانات حول العنصر البشري وتقديمها للإدارة العليا بغرض الاستفادة منها في أخذ القرارات الإستراتيجية.

فالتخطيط الإستراتيجي يعطينا حجم العمالة ونوعها أما نموذج المحاسبة فيعطينا مدى قدرة العمالة على الأداء من خلال تحليل البيانات وتوجهها مستقبلا وفق قرارات إستراتيجية.

1- سمين أمين علي: المحاسبة عن رأس مال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة، القاهرة، 2003 ، ص: 280

### ثالثا: نموذج تسيير الكفاءات:

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة المهمة في الموارد البشرية والكفاءات والتي تعتبر رأس المال الفكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية<sup>1</sup>.

يساهم نموذج تسيير الكفاءات على إدماج الطاقات البشرية في المؤسسة مما يسمح بظهور معارف جديدة فهو يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة.

### رابعا: نموذج تسيير المعرفة:

يعتبر تطوير تسيير المعرفة أحد نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إذ تعتبر التكنولوجيا والمعرفة ركائز التقدم في الألفية الثالثة، ومن أهم المستلزمات الأولية اللازمة لبقاء وتنمية المؤسسات واكتسابها القدرة على المنافسة العالمية حيث تقوم المعرفة بدور واضح في ظل التنمية، وذلك بزيادة نسبة الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الإنتاجية من خلال تعظيم المهارات البشرية وتطويرها وزيادة إرساء علاقات التعارف بين الكفاءات الفردية والجماعية<sup>2</sup>.

### خامسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغييرات في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفة والتشغيل، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة، وتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد<sup>3</sup>.

- 1- أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، مصر، 2002 ، ص: 256
- 2- مهندس محمد جمال الكفاني: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007 ، ص: 13
- 3- سملاي يحيوية: مرجع سبق ذكره، ص: 107

## الخلاصة:

إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الإدارة والمؤسسة ككل، فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة في مسايرة التغير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة التغيير الدائم على وجوب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المؤسسة.

الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤيا المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها، وأبعاد العلاقة بين المؤسسة وبيئتها.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تهدف إلى تحديد إيجابيات المؤسسة من يد عاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا بما يعود بالفائدة على المؤسسة وأفرادها.

## الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وآثار التغيرات التكنولوجية عليها

### تمهيد :

تواجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحديات هائلة في ظل التغيرات التكنولوجية التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة الانترنت، الانترنت والاكسترنات، انتقلت الموارد البشرية من عملها التقليدي إلى موارد بشرية متطورة مستعينة باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية الذي يقوم بمعالجة بيانات الموارد البشرية وتحويلها لمعلومات تدعم عملية صناعة القرار، وكذا تطوير وتنمية كفاءة ومهارة الموارد البشري كما تمكنت تكنولوجيا المعلومات والاتصال من إحداث تغيير كبير في طريقة الإدارة من خلال الإدارة الإلكترونية التي أحدثت بذلك ثورة حقيقية في حياة المورد البشري. وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

**المبحث الثاني: متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

**المبحث الثالث: إسهامات التكنولوجيا في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.**

## المبحث الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن استقرار المؤسسات أصبح خاضعا لمؤشرات جديدة أحدثتها ثورة المعلومات التي حملت معها متغيرات كثيرة تسعى إلى إيجاد تقنيات جديدة تسمح للمؤسسات باكتساب رأسمال معلوماتي يمكنها من التعرف على محيطها الخارجي، وهذه التقنيات هي ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن جوهر تكنولوجيا المعلومات والاتصال يركز في استخدام الحاسبات الالكترونية والاتصالات من بعد (السلكية واللاسلكية) لخلق وتشكيل وتوزيع، وهي أكثر تقنية في حصاد الوسائل الموظفة لكي تجمع بشكل منظم وتعالج وتخزن وتعرض وتبادل المعلومات دعما للأنشطة الفكرية للإنسان<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

أحدث تكنولوجيا المعلومات تقدما سريعا مما أدى بالمؤسسات للاستفادة من خدماتها من خلال الوسائل المتطورة التي تسهل التعامل مع المعلومات.

### 1- تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال منها:

**التعريف الأول** " :تكنولوجيا المعلومات والاتصال عبارة عن تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم احتياجاتها في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة، وتتضمن البرامج الفنية والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب وعناصر أخرى ذات علاقة"<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني**: "تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي كل أشكال التكنولوجيا المطبقة لمعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات في شكل الكتروني، والمعدات المادية المستخدمة تتضمن الحاسبات الآلية ومعدات الاتصال والشبكات"<sup>3</sup>.

1- محمد الصيرفي : إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009 ، ص: 19

2- ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص: 153

3- عبد الله علي فرغلي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007 ، ص: 28 .



**التعريف الثالث:** "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ماهي إلا نظام معلومات يعتمد على المعدات وبرمجيات الحاسوب في معالجة وحفظ واسترجاع وبتث المعلومات".<sup>1</sup>

من خلال التعاريف نستنتج عنصرين هامين:<sup>2</sup>

- تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا والتي تهتم بمعالجة المعلومات .
- التركيز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة المعلوماتية و عملية البث (الاتصال) .

يمكن إعطاء تعريف شامل: " تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، وذلك بواسطة توليفة من الآلات الإلكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية الحديثة".<sup>3</sup>

## 2- خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة من الخواص أهمها:<sup>4</sup>

- **تقليص الوقت:** التكنولوجيا جعلت كل الأماكن إلكترونيا متجاورة.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة للتفاعل بين الباحث والنظام.
- **سريعة:** هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات.
- **الذكاء الاصطناعي:** أهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع باقي النشاطات الأخرى.

1- خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ، الطبعة الأولى، ص: 37

2- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 ، ص: 337

3- بوحنيفة قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، الطبعة الأولى، ص: 86

4- مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال،

جامعة الجزائر، 2005- 2006 ، ص: 28

- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
- **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت .
- **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالانترنت تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم.
- **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن المؤسسة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
- **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ.
- **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات سواء من شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من مجموعة إلى مجموعة.
- **الشيوع والانتشار:** وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.
- **العالمية:** وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونيا خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

### 3- وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

- يمكن حصر وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال كما يلي:<sup>1</sup>
  - أ- جمع تفاصيل قيود أو سجلات النشاطات.
  - ب- تحويل وتحليل وحساب جميع البيانات أو المعلومات.
  - ت- إجراء عدة أنواع من المعالجات للمعلومات في واحد سواء كانت كتابة أو صوت أو صورة.
  - ث- تنظيم المعلومات بشكل مفيد حسب طبيعتها إن كانت صور أو أصوات أو غيرها.
  - ج- تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها لإنجاز عملية إضافية وإرسالها إلى مستفيد آخر.
  - ح- إرسال البيانات والمعلومات من موقع لآخر باستخدام البريد الإلكتروني أو الرسائل الصوتية أو غيرها.

## المطلب الثاني: الاتصالات والشبكات المعلوماتية:

يعد الاتصال أهم عملية تستخدمها الموارد البشرية لتحقيق التواصل مع المحيط الخارجي وذلك من خلال أجهزة الهاتف التلغراف ومختلف الشبكات لتسهيل نقل وتبادل المعلومات والخدمات.

### أولاً: ماهية الاتصالات السلكية واللاسلكية:

تمثل الاتصالات السلكية واللاسلكية إحدى النماذج الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات، خاصة بعد التطور التكنولوجي، بحيث تعمل هذه الاتصالات على زيادة كفاءة وفعالية المعلومات باختلاف أنواعها ومستوياتها .

#### 1- مفهوم الاتصال:

الاتصال هو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل المعلومات وأراء وتعليمات... الخ، من جهة لأخرى قد تكون فرداً أو جماعة وذلك من أجل احاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المؤسسة<sup>1</sup>.

#### 2- قنوات ووسائط الاتصال:

تمثل وسائط الاتصال التي تنقل فيها المعلومات من جهاز إلى آخر عبر شبكة الاتصالات وتختلف وسائط الاتصالات حسب الكلفة وسرعة نقل المعلومات وسرية المعلومات والحفاظ عليها، يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما السلكية واللاسلكية:<sup>2</sup>

#### ❖ قنوات النقل السلكية:

وتشمل كل أنواع الأسلاك المستخدمة لنقل المعلومات بين أي جهازين ومن أنواعها:

- **الأسلاك المتوازية:** هي من أقدم الأنواع، وهي عبارة عن زوج من الأسلاك المتوازية وتستخدم لنقل البيانات التماثلية، الرقمية ومن مشاكلها هو التداخل الذي يحدث بين الإشارات ولها تطبيقات كثيرة .
- **الأسلاك المبرومة:** هي عبارة عن زوج من الأسلاك المبرومة على بعضها وتستخدم لنقل البيانات التماثلية والرقمية، وفائدة برمها هو لتقليل التداخل الذي يحصل في الإشارات الكهرومغناطيسية ومن أنواعها كابلات الزوج الملتوي أو المجدول غير معزول UTP وهو يتكون من 08 نواقل منفصلة ومعزولة مرتبة في أربعة أزواج تستخدم معها وصلات RJ45 .

1- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004 ، ص: 153

2- طارق طه: نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007 ، ص: 451

- **الأسلاك المحورية:** يتكون هذا النوع من سلك نحاسي نحيف حوله مادة عازلة ثم يغطي بشبكة أسلاك معدنية ويغطي بمادة عازلة ويمتاز بأن كمية المعلومات التي يستوعبها أكبر من الأسلاك المبرومة، كذلك أسرع من ناحية نقل المعلومات ويستخدم في نقل الإشارات التليفزيونية وفي ربط المحطات الطرفية لشبكات الحاسوب.
  - **أسلاك الألياف الضوئية:** يتكون هذا النوع من ألياف زجاجية بسمك الشعرة وتنقل البيانات بها بسرعة الضوء من خلال الأجهزة الليزرية، ومن مزايا السرعة العالية وكمية المعلومات فهي ضخمة جدا فضلا عن السرية العالية.
- ❖ **قنوات النقل اللاسلكية :**

وتعرف أيضا بالقنوات الغير محدودة النطاق وترجع عدم محدودية نقل البيانات في تلك القنوات إلى أن البيانات غير مقيدة أو غير محمولة داخلها بل تحمل عبر الأثير في الفضاء، ومن أهم تلك القنوات:

- **الموجات الصغيرة:** تتمثل في موجات الراديو ذات الترددات العالية التي تحمل البيانات لمسافات طويلة من مكان لآخر عبر الغلاف الجوي.
  - **الأقمار الصناعية:** تستخدم كمحطات مدارية ORBIT لاستقبال إشارات الموجات القصيرة القادمة إليها من المحطات الأرضية وإعادة إرسالها إلى محطات أرضية أخرى مستقبلية لتلك الإشارات، وهو ما يسمح بنقل البيانات لمسافات كبيرة جدا عبر مختلف مناطق العالم.
  - **الهواتف المحمولة:** تتمثل في تلك الهواتف اللاسلكية التي تستخدم موجات الراديو في الاتصال بالهوائيات الموضوعة في المواقع الجغرافية المختلفة التي تغطيها شبكة الاتصالات ويطلق على تلك المواقع بالخلايا، وكل خلية من تلك الخلايا متصلة بقاعدة مركزية تعمل بمثابة مركز للاتصالات المحمولة.
- الاتصالات اللاسلكية أو الاتصالات عن بعد هي الاتصالات للمعلومات عن طريق وسائل إلكترونية، وتتم عادة عبر مسافة معينة.
- وتعرف نظم الاتصالات السلكية واللاسلكية مجموعة من الأجهزة والبرمجيات المتوافقة، مرتبطة لا يصلح المعلومات من موقع لآخر، حيث يوجد بروتوكول يمثل مجموعة من القواعد والأنظمة التي تتحكم في بث وتحويل تراسل البيانات بين مكونات الشبكة المختلفة، وتحدد هذه البروتوكولات ناقل البيانات، وقت النقل، عدد مرات النقل، وكيفية تسليم البيانات.

## ثانياً: الشبكة المعلوماتية:

### 1- تعريف الشبكة :

توجد عدة تعاريف متعددة ومتشابهة إلى حد ما لمفهوم الشبكات سواء في مجال الاتصالات أو المعلومات أو غيرها من المجالات ومن هذه التعاريف:

شبكة الحاسب هي مجموعة من الحاسبات تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم وهي:<sup>1</sup>

- مجموعة من الحاسبات قد تكون حاسبات شخصية مرتبطة معا، أو حاسبا كبيرا ترتبط به طرقيات.

- تنظم معا فهي تشكل نظاما واحدا في عناصره الأساسية وقد يكون هذا النظام محليا كما يتسع ليغطي منطقة أو أكثر.

- خطوط الاتصال التي تربط عناصر النظام ببعضها، وقد تكون سلكية أو لاسلكية وتحدد طريقة الربط شكل الشبكة وبنيتها.

- الموارد المتاحة ويقصد بها المعدات والبرامج.

الشبكة هي تنظيم منسق لوحدات مستقلة، منفصلة، متداخلة، بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة.

### 2- مزايا الشبكات:

هناك مزايا منظورة ومنافع مباشرة لشبكات المعلوماتية يمكن إنجازها فيمايلي: 2

- المشاركة بعتاد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

1 علاء عبد الرزاق محمد السالمي: شبكات الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005 ، ص: 22

2- سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008 ، ص:

- المشاركة في برامج نظم المعلومات الحاسوبية إذ يكفي وجود نسخة واحدة من برنامج نظام إدارة قواعد بيانات أو أي برنامج من برامج التطبيقات لكي يتم استخدامها من قبل جميع نظم الحاسوب الموجودة في الشبكة.
- الكفاءة والفعالية في تنفيذ أنشطة وعمليات المؤسسة.
- السرعة، الجودة، المرونة، والموثوقية العالية في إنتاج وتوزيع الخدمات الإلكترونية للمستخدمين والزبائن في الوقت الحقيقي.
- الشبكات هي منطلق جميع تطبيقات الأعمال الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية وتطبيقات الأعمال على شبكة الانترنت.

### 3- أهداف الشبكات:

لقد تزايد الاهتمام بشبكات الاتصالات بسبب أهميتها في حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وخدماتها المختلفة ، ويرجع ذلك الاهتمام المتزايد إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الشبكات هي: <sup>1</sup>

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين.
- تقديم خدمات اتصال أفضل:
- بالمقاييس الكمية من خلال خدمة أكبر عدد من المستخدمين.
- بالمقاييس النوعية من خلال تقديم خدمات اتصال متعددة.
- الإفادة القصوى من تكنولوجيا الاتصال المتاحة حالياً.
- زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصال والقوى العاملة فيها.
- وتلخص العوامل والعناصر التي تحتاجها الشبكات وتؤثر على كمية ونوعية وجوده خواصها في سبعة عناصر تبدأ بحرف M وهي على النحو التالي:

- الموارد البشرية □ MEN
- الأجهزة وتقنيات الاتصال . MACHINE

1- علوطي لمين: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير الموارد البشرية، منشورات إلكترونية، معهد العلوم الاقتصادية، المدية، ص

MONEY

○ المواد الخام وأية مواد أخرى تحتاجها الشبكة

METHODS

○ الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل □

MEASUREMENTS

○ أساليب الاختيار والتقييم للشبكة .

وتحتاج شبكات الاتصال لكي تحقق أهدافها بفعالية وتقوم بتوصيل الرسائل بين الأطراف المختلفة المشاركة فيها إلى أجهزة الاتصال أو تقنيات اتصال مناسبة، من أمثلتها:

- أجهزة الهاتف.
- أجهزة التلكس.
- الأقمار الصناعية.
- البريد الإلكتروني.

### المطلب الثالث : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تختلف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المعتمدة على حسب التطور التكنولوجي، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

أولاً: الانترنت:

1. تعريف الانترنت:

الانترنت: هي ملايين من الحاسبات والشبكات المنتشرة حول العالم والمتصلة ببعضها بواسطة خطوط هاتفية، لتشكيل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات المخزنة في غيرها من حواسيب الشبكة، وفضلاً عن خدمة الوصول إلى المعلومات، توفر شبكة الانترنت خدمة البريد الإلكتروني التي تعتبر من أسرع وسائل الاتصال الحديثة وأكثرها مرونة وأرخصها كلفة<sup>1</sup>.

الانترنت: هي مجموعة الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافياً والتي تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى.

1- علاء عبد الرزاق محمد السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، دارو وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005 ، ص: 107

كما هي تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك شبكة عالمية أكبر وبذلك فهي تتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الشبكات يمكن تلخيصها كما يلي :

- مفتوحة ماديا ومعنويا أي يمكن لأي شبكة أن ترتبط بها .
- عملاقة ومنتامية تحقق ما لم تحققه أي تقنية سابقة من حيث السرعة والابتكار والنمو.
- العشوائية أي أن المعلومات تتواجد فيها بشكل متناثر مما دفع بعدة جهات إلى إنشاء وتطوير برامج للبحث، كما يصعب الرقابة عليها أو محاسبة من ينشر فيها.
- وسيلة للتجارة الإلكترونية فهي تعد وسيلة تجارية وتسويقية فعالة مع الوسائل الأخرى.
- متطورة باستمرار ساهمت البحوث المنجزة في تكنولوجيا المعلومات في تطورها المستمر ونموها نحو الأحسن.

## 2- الخدمات التي تقدمها الانترنيت:

تقدم الانترنيت خدمات جليلة لمستخدميها نذكر منها: <sup>1</sup>

- **البريد الإلكتروني:** وهو أهم خدمة تقدمها هذه الشبكة حيث تسمح بإرسال واستقبال رسائل الكترونية من وإلى مشتركى الشبكة العالمية، ويمتاز البريد الإلكتروني بـ:
  - سرعة وصول الرسالة وعدم ضياعها وانخفاض تكلفتها.
  - تمنح إمكانية حفظها وطباعتها أو إعادة إرسالها.
  - السرية في الاتصال عند استعمال التشفير.
  - إمكانية توزيع الرسالة إلى عدد كبير دفعة واحدة.
  - الاشتراك في الندوات والمؤتمرات الإلكترونية.
- **خدمة بروتوكول نقل الملفات وتبادلها:** تسمح هذه الخدمة بالاتصال المؤقت بين حسابين بنقل الملفات وتحويلها من حساب إلى آخر وبذلك تعد وسيلة للتبادل السريع.
- **المجموعات الإخبارية:** وهي منتديات تجمع بين أفراد لهم اهتمام م وحد بنفس الموضوع تعالجه وتناقشه بهدف زيادة الاستفادة العامة لهم.

1- علاء عبد الرزاق محمد السالمي : مرجع سبق ذكره، ص: 410



- **خدمة الشبكة العنكبوت العالمية:** هي أهم خدمة للانترنت في المجال وتشمل حقل واسع من المعلومات في شتى الميادين لكونها تربط كما هائلا من المؤسسات المتنوعة (تجارية، علمية، حكومية)، وتسمح بالإبحار وتصفح الانترنت كونها تشمل أغلب خدماتها .
- **خدمة بروتوكول الربط عن بعد:** ويمكن المستخدم من التنقل عبر شبكات الانترنت الجزئية المتصلة بالانترنت للحصول على معلومات معينة، كاستغلال حواسب ذات الطراز العلمي في التنفيذ بعض البرامج للقيام بحسابات معقدة.
- **خدمة مجموعة نقاش:** حيث تسمح هذه الخدمة لمشاركيها بالتعبير عن آرائهم حول موضوع معين يحدد على أساس الاشتراك في مجموعة ويشترط فيها احترام آراء الآخرين واحترام موضوع النقاش.
- **خدمة الاتصال المباشر:** تمكن هذه الخدمة باستعمال الانترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد والمؤسسات بغية تخفيض التكلفة.

## ثانيا :الانترانت :

إن شبكة الإنترنت بتقنياتها وإمكانياتها الكبيرة مكنت من إنشاء شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة تعرف بشبكة الانترنت .

### 1- تعريف الانترانت:

هي عبارة عن شبكة معلوماتية محلية خاصة بمؤسسة معينة، وتستعمل البروتوكولات والقواعد التي تبني عليها الإنترنت.<sup>1</sup>

تصمم شبكة الانترانت لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية وتبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المؤسسة، كما يتم تنفيذها في مقر المؤسسة أو في فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية، ولايستطيع الأشخاص غير العاملين في المؤسسة من الدخول إلى موقع الشبكة.<sup>2</sup>

1-- إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص: 35

2- بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقالة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 20

فالانترنت هي شبكة محلية تعتمد تقنيات الانترنت والشبكة المعلوماتية والسطح البيئي الذي تتميز به الحواسيب، ويهدف استخدامها إلى تحسين آليات الاستغلال المشترك للموارد والمعلومات، والرفع من كفاءة العمل الذي يميز المؤسسة.

أي أنها شبكة داخلية تخص مؤسسة معينة تستعمل بروتوكولات الانترنت كي تسمح للعاملين فيها بالاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأقل تكلفة وأكثر كفاءة وبذلك فهي تتسم بكونها لا تتعدى حدود العلاقات الداخلية بين الأفراد.

والانترنت عبارة عن شبكة محوسبة داخل المؤسسة الواحدة، مستندة في عملها ومعالجتها على تكنولوجيا الانترنت والشبكة العنكبوتية ومعاييرهما، وبالإمكان تحديد فوائد الانترنت بالآتي:

- إمكانية الوصول والارتباط والوصول من غالبية المستخدمين .
- إمكانية ربط نظم المؤسسة الداخلية وقواعد بيانات التعاملات التجارية الرئيسية، في نظام تعاوني داخلي.

- بالإمكان تأمين تطبيقات تفاعلية تشتمل على نصوص وأصوات وفيديو.

- سهولة الاستخدام من خلال وجود نظام ربط شبكي عالمي.

- تكلفة إنشاء منخفضة.

- بيئة معلومات غنية ومتجاوبة بشكل واسع.

- تقليص في نفقات توزيع المعلومات.

2- الأسباب والمزايا الأساسية لاستخدام الانترنت:

❖ تحتاج المؤسسات إلى الانترنت للأسباب التالية:

- تخفيض التكاليف.

- توفير الوقت.

- الاستقلالية والمرونة.

- تسخير خدمات الانترنت.

❖ من أهم المزايا الأساسية التي تتمتع كة الاتصال الداخلية الانترنت هي:

- الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها .

- رفع كفاءة عمليات الاتصال واتخاذ القرار.
  - المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.
- ويمكن إبراز أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت في الجدول التالي:

### الجدول يوضح أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت

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

. المصدر: إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية، الناشر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005 ، ص: 361

### ثالثاً: الاكسترنات:

ظهرت فكرة شبكة الاكسترنات كنتيجة للانتقادات التي وجهها البعض لنظام الانترنت الذي وصف بالاستقلالية والبعد عن الأطراف الخارجية.

### 1- تعريف الاكسترنات:

الاكسترنات هي نتاج تزاوج كل من الانترنت والانترنت، فهي شبكة انترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة بالمرور عبر جدران نارية (جدران حماية) التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المؤسسة أو جزء منها، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعون، عملاء أو مراكز بحيث تجمع بينها شراكة عمل في مشروع واحد.<sup>1</sup>

1- إبراهيم بختي : مرجع سبق ذكره، ص: 25

وتعرف أنها عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة شبكات انترانت ترتبط مع بعضها عن طريق الانترنيت، فهي تقوم بربط مجموعة من المؤسسات مع بعضها البعض في نظام معين، أي هي الشبكة التي تربط شبكات الانترانت الخاصة بالمؤسسات والعملاء ومراكز البحث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، لذلك فإنها تؤمن من لهم المعلومات والمشاركة فيها والحفاظ على خصوصية الانترانت المحلية لكل مؤسسة.<sup>1</sup>

فالاكسترنانت إذن وجدت قصد الاستجابة للتعامل مع المحيط الخارجي أي توفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية عن المؤسسة، وتستخدم في ذلك تطبيقات شبكة الانترنيت في نقل وتحويل البيانات والمعلومات.

## 2- أنواع الاكسترنانت:

تصنف شبكات الاكسترنانت إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

- **شبكات اكسترنانت التزويد أو التكميل:** تربط هذه الشبكات المخازن والمستودعات الخاصة بالبضائع فهي تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية والمستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام، ولتفادي مشكلات العجز والمحافظة على كميات ثابتة من المخزن.
- **شبكات اكسترنانت التوزيع:** يعتبر هذا النوع من أكثر الأنواع تواجدا فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء من حجز واشترابات وغيرها من خدمات في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتغييرات التي قد تحدث على الخدمات من تغير أسعار والمواصفات.
- **شبكات اكسترنانت التنافسية:** يكثر استخدام هذا النوع في مجالات الإنتاج الصناعية والغذائية، فهي تسمح بتبادل الأسعار والمنتجات بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة المشتركين في مجال واحد للنهوض بحركة البيع والشراء مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع.

1- علاء عبد الرزاق محمد السالمي: مرجع سبق ص: 40

2- محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006 ، ص: 131

### 3. استخدامات الاكسترنانت:

تستخدم المؤسسات الاكس ترانت للأغراض التالية:<sup>1</sup>

- تبادل الحجم الكبير من البيانات بين أطرافها المشاركة.
- تقاسم أدلة وفهارس المنتج من تجار الجملة والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- المشاركة مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالمشروعات والأنشطة المتعلقة بالتطوير المشترك.
- التقدم أو الوصول إلى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الواحدة إلى المؤسسات الأخرى.
- تقاسم الأخبار والاهتمامات المشتركة مع المؤسسات الأخرى.
- الهدف من كل من الانترنت والاكسترنانت هو إدارة وتسهيل عملية الاتصال وسريان المعلومات داخل وخارج المؤسسة، لقد شكل ظهورهما حلا مناسباً لإيجاد شبكات اقتصادية فعالة بالنسبة للمؤسسات لكي تكون قادرة على مزاولة نشاطاتها. فتطور وديمومة المؤسسة يركز على وجود الشبكات.

#### رابعا: تكامل الاتصالات باستخدام الشبكات المعلوماتية:

تستخدم المؤسسات في الوقت الحالي الانترنت والاكسترنانت بأسلوب متكامل لتأدية نشاطاتها المختلفة، الشبكات المعلوماتية تستمد أهميتها خاصة في عالم الأعمال من الإيجابيات التي تمتلكها أهمها:<sup>2</sup>

- تطوير تدفق المعلومات وتسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال داخل المؤسسة وخارجها منها وإليها.
- تحسن العمل بزيادة الإنتاجية بالعمل عن بعد والمشاركة في الم وارد مما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عند وبعد إنجاز الأعمال التي لا تتطلب التأخير.

1- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص: 38

2- إبراهيم بختي ، مرجع سبق ذكره، ص: 26

- التواصل عن بعد فالشبكة تتيح إمكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة يستخدمون نظم التشغيل المختلفة وبرامج مختلفة، ولغات مختلفة، فاللقاءات عن بعد تسمح بالتخاطب اللحظي بين مجموعة من المستخدمين عوضا عقد الاجتماعات بالطرق التقليدية، وتجنب تكاليف النقل، السفر، الإقامة... الخ
- يمكن للمؤسسة من تجهيز طلبات الموردين بعرض منتجاتها للعملاء عن طريق قوائم البيع لم تكن متاحة تقليديا من قبل.
- ربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة (الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب) مع سوق العمل، مما يتيح استغلال الطاقات البشرية الكامنة في المجتمع من طرف المؤسسات.

## المبحث الثاني: متطلبات الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال سوف يؤدي إلى تغيير في تركيبة الكفاءات البشرية المطلوبة و بالتالي هذا سيؤدي إلى تغيير في أنماط و أساليب الإشراف على الموارد البشرية داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: نظام معلومات الموارد البشرية:

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو الاتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم للمعلومات تكون أساسا لرسم السياسات و اتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون الأفراد.

### أولا: ماهية نظام معلومات الموارد البشرية:

نظام معلومات الموارد البشرية أهمية بالغة في توفير المعلومات من هذه الموارد.

#### 1- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية<sup>1</sup>

نظام معلومات الموارد البشرية هي الإجراءات المنظمةة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية وأنشطة الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة في أي مؤسسة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري.

أي هو ذلك النظام الذي يحتوي معلومات حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بحيث يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالمؤسسة.

وهو أيضا مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساسا إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشرية ورفع أدائه في تحقيق أهداف المؤسسة.

فإن المحصلة النهائية لنظام معلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات وبناء قاعدة بيانات تظم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

1- محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى،

## 2- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

تحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمؤسسات العديد من المزايا من أهمها الآتي<sup>1</sup>

- خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
- السرعة في إنجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية على سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المؤسسة ومن أهم هذه المعلومات حول تقويم الأداء.
- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.
- يحقق نظم المعلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة اموارد البشرية والإدارات الأخرى.

### • ثانيا: مكونات ومرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية

فعالية نظام معلومات الموارد البشرية تتحدد من خلال مجموعة من المكونات والمرتكزات.<sup>2</sup>

### 1- مكونات نظام معلومات الموارد البشرية:

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية على مجموعة من المكونات نذكرها كالتالي:

- المدخلات: وهي عبارة عن بيانات متعلقة بالموظفين والوظائف ذات العلاقة، إذ يمكن

تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي:

- بيانات إدارية.

- بيانات متعلقة بسوق العمل.

1- محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى،

ص ص: 90- 91

2- محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 117



- بيانات متعلقة بالموظفين.

- **التعليمات:** وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات، والمتمثلة في العمليات التحليلية، والحسابية والاحصائية، بهدف التوصل إلى صورة واضحة وسهلة حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية بشكل جيد.
- **المخرجات:** هي التوصل أو الحصول على معلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة ما تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية مايلي:
  - تقارير معلومات على الموظفين والوظائف.
  - تقارير توضح أوضاع العاملين حالياً ومستقبلاً.
- **2- مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية:**

يرتكز نظام معلومات الموارد البشرية على العناصر التالية:
- **قاعدة البيانات:** وهي تمثل المكان المخصص للاحتفاظ بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالنظام والمؤسسة والعاملين فيها.
- **جمع وتخزين المعلومات:** بعد جمع المعلومات ومعالجتها يتم إدخال المعلومات إلى قاعدة البيانات بصورة صحيحة وتجنب التكرار.
- **استرجاع المعلومات:** هي عملية استرجاع المعلومات المعالجة والمخزنة في الوقت المناسب لاستخدامه في عملية المساعدة على اتخاذ القرار.
- **مصلحة تسيير نظام معلومات الموارد البشرية:** هي عبارة عن مجموعة من الأفراد المكلفين بتسيير شؤون النظام من جمع إلى إدخال ومعالجة واسترجاع المعلومات.
- **جودة وسلامة البيانات:** وهي عملية حماية المعلومات لضمان سلامتها بالإضافة إلى صيانة النظام.

## المطلب الثاني: آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الكفاءات البشرية:

إن المهارات البشرية ليست ثابتة ولكن متغيرة تبعا لاحتياجات العمل، فمهارات عصر الزراعة تختلف عن مهارات عصر الصناعة، ومهارات عصر الصناعة تختلف عن مهارات عصر المعلومات والتكنولوجيا.

### أولاً: مفهوم المهارات البشرية<sup>1</sup>

المهارات البشرية هي مجموعة المعارف وقدرات العمل وسلوكات منظمة تبعا لهدف معين ووضعية معينة.

يمكن النظر إلى المهارات أنها مجموع القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو مجموعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

### 1- مميزات المهارات البشرية:

هناك مميزات للمهارات البشرية وهي كالتالي:

- أن المهارات ليست ملموسة ولكن لها نتائج ملموسة.
- أنها تتعلق بالوضعية التي يوجد فيها الفرد، بمعنى أنها تختلف من وظيفة لأخرى ومن مستوى لآخر.
- أنها نتيجة التفاعل بطريقة ديناميكية بين العلم والممارسة، ونمط التفكير.
- أنها قابلة للتحويل ويمكن نقل أفكارها إلى أساليب عمل.
- إن المهارات تختلف من مستوى لآخر داخل التنظيم.

### 2- المهارات البشرية داخل التنظيم:

يوجد ثلاث مهارات أساسية داخل التنظيم وهي كالتالي:<sup>2</sup>

**المهارات التقنية "الفنية":** هي قدرة الفرد لتأدية ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الخبرة العملية، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أداءها.

1- بن شيخ كمال: دور التكنولوجيا الحديثة في استثمار كفاءات الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أكاديمي، تخصص، تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد

الحמיד ابن باديس مستغانم، 2013- 2014 ص: 40

2- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1995، ص: 106

فهذا النوع من المهارات يرتبط أساسا بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، والقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات الخاصة بإنجاز العمل.

- **المهارات الإنسانية "الاجتماعية":** وهي القدرة في التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة بحيث تكون للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم، ويتطلب القدرة على الاتصال والتحاور والاجتماع.

فهذا النوع من المهارات يرتبط في القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وقياداتهم

- **المهارات التنظيرية "التصويرية، إدراكية":** هي القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المؤسسة من خلال النظر إلى المؤسسة بمنظور شمولي، فهذه المهارات تشير إلى قدرة حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم وذلك وفق نظرة شمولية للتنظيم، وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ وكذلك القيادة... الخ.

#### ثانيا: مهارات عصر المعلومات:

إن التحولات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال غيرت وجهة النظر تجاه العديد من المفاهيم والأساليب والطرق التي تؤدي بها المهام، فإن المهارات البشرية اللازمة لتأدية هذه المهام سوف تتغير كذلك استجابة لهذه التحول في الوسائل والإمكانات فمن المهارات الأساسية التي ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعلومات هي على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1- التفكير الناقد والأفعال: يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات

وإستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة.

#### 2- الإبداع: في عصر المعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة

وإنتاج منتجات جديدة وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار.

1- - 1 كمال عبد الحميد زيتوني: تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب نشر وتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 ،

3- **التعاون:** إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل للوصول للعمل في عصر المعلومات.

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل هذا النمط في العمل فعن طريق الشبكات المعلوماتية اليوم أصبح تناقل وتراسل المعلومات والأفكار بالاستعانة على البرامج الإلكترونية المتوفرة حاليا حيث أصبح هناك جماعات العمل لذا فإن التحكم في الأدوات المعلوماتية وبرامجها يعتبر أمرا مهما في أيامنا الحالية.

4- **فهم التدخلات الثقافية:** التنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص تنظيمات اليوم، لذا

سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي، معرفة التدخلات والاختلافات الموجودة بين كل هذه المتغيرات لكي يؤديوا عملهم بشكل ناجح في مجتمع مليء بالثقافات المتداخلة واقتصاد عالمي، وهكذا فإن مهارات التعامل مع الثقافات المتداخلة سوف يصبح أكثر أهمية.

5- **الاتصال:** يحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ولمختلف

الأشخاص، وسيحتاج كذلك المشتغلون بالمعرفة لاختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، انترنيت، انترانت، بريد عادي، بريد إلكتروني... الخ.

6- **استخدام الكمبيوتر:** حيث سيحتاج كل فرد في عصر المعلومات التعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.

7- **المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس:** حيث أصبح على العمال الاعتماد على أنفسهم

في اكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية وتحقيق الأمن الوظيفي وهذا نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال ، فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة.

### المطلب الثالث :الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعتبر إدخال تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحويلها من الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية.

#### أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي: <sup>1</sup>

**التعريف الأول:** " هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب التكنولوجيا الجديدة ويطبق آلياته الفاعلة ويستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفه، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي ما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتنمية الموارد البشرية".

**التعريف الثاني:** " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعني اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين إجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف، التوظيف، التسيير الاجتماعي، الرواتب، الكفاءات، التقاعد".

وتعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة تستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفها، فتحسن إجراءات الموارد البشرية وتظهر أساليب مساندة للأساليب التقليدية لأداء وظائف إدارة الموارد البشرية باللجوء لتطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

#### ثانياً: أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية، فالهدف هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المؤسسة وتقليل التكاليف. <sup>2</sup>

1- مهيبيل وسام : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في

علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2011- 2012 ، ص ص 93 - 94

2- فريد النجار: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 ، ص: 242

## 1- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

من أسباب توجه المؤسسات نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية.

- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة.

- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري وإجراء معاملات إدارة الموارد البشرية الكترونيا وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري وهو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

## 2- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحصل المؤسسة على أهمية كبيرة من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### ثالثا: تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تكمن تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### • التدريب الإلكتروني :

يعتبر التدريب الإلكتروني الأكثر سرعة وفعالية عن الطريقة التقليدية فهو عملية

تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي من خلال أي وسيط من آليات الاصل الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب.

ويمكن أن يحقق التدريب الإلكتروني الأهداف التالية:

- بناء المعرفة ذاتيا؛
- زيادة ثقة المتدرب؛
- مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصال والشبكات؛
- تصميم برامج التدريب ومناهج ومقرراته بطريقة رقمية؛
- معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب.

#### ● التقييم الإلكتروني :

يتمكن المورد البشري من خلال التقييم الإلكتروني من الإجابة على استمارات متاحة على شبكة الانترنت المنظمة وتعالج الأجوبة من طرف المسير المسؤول، فالتقييم الإلكتروني هو وسيلة معلوماتية لتوجيه التدريب الإلكتروني لتبني البرامج التدريبية الملائمة مقارنة بالنتائج المتحصل عليها.

#### ● الإدارة الإلكترونية :

تعني الاستغناء من المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، تعد الإدارة الإلكترونية أحد أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث تؤدي لاختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة وتقليل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق، مما يؤدي إلى دعم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى وذلك بإنشاء الأرشيف الإلكتروني.

## • تسيير الحركة الداخلية إلكترونيا :

يعتبر تسيير الحركة الداخلية للموظفين إلكترونيا خطوة إلكترونيا خطوة أولى للتوظيف الإلكتروني ويمكن أن يمتد من وصف المنصب إلى غاية الاختيار النهائي مرورا بعمليات فرز طلبات التوظيف، واختبارات على الخط، كما يمثل فرصة للمؤسسات التي تعاني من صعوبة تنظيم سوقها الداخلي للتوظيف نظرا لكبر حجمها، ويمكن كل موظف من تفحص دليل الوظائف، للتعرف على شروط شغل منصب ما، ومعرفة البرامج التدريبية المقترحة التي تسمح له من تجميع الكفاءات اللازمة لشغل هذا المنصب.



## المبحث الثالث: إسهامات التكنولوجيا في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء المؤسسة لوظائفها أصبح من الضروري تحويل وظيفة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

### المطلب الأول: التوظيف والتكوين الإلكتروني:

شهدت وسائل البحث عبر الانترنت تطورا كبيرا، حيث ساعد هذا التطور المؤسسات على تلبية متطلباتهم الخاصة بسرعة وفعالية عند البحث عن المرشحين المحتملين للوظائف والتكوين، أصبحت التكنولوجيا تلعب دورا أساسيا في مهام إدارة الموارد البشرية.

### أولاً: التوظيف الإلكتروني:

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الأنشطة الوظيفية التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية، من أجل مواكبة التطورات يجب على المؤسسات الإسراع من استخدام النظم القائمة على شبكات الانترنت في عمليات التوظيف.

### 1. تعريف التوظيف الإلكتروني:

التوظيف الإلكتروني هو استخدام الانترنت والتقنيات الحديثة لإنهاء كافة الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بدءاً من الإعلان عن الوظائف ومروراً بتعبئة نماذج طلب التوظيف ومتابعة الطلب الإلكتروني من قبل المتقدم والاستعلام عنه وإجراء المفاضلة الكترونياً بين المتقدمين، وانتهاء بإعلان النتائج في الموقع.<sup>1</sup>

يمكن للتوظيف الإلكتروني القيام العديد من الإجراءات المفيدة كالتالي:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر النت:<sup>2</sup>
- يتم ذلك في موقع المؤسسة أو أي موقع كثير التصفح.
- تصميم مواقع سهلة الاستخدام للإعلان عن الوظائف.

1- بوحسان سارة كنزة: الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011 – 2012 ، ص: 102

2- محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر، جامعة الإسكندرية، 2005 ، ص: 75

• يجب أن تتميز هذه المواقع بالآتي:

- سهولة الوصول إلى المواقع.
- تحديث قائمة الوظائف.
- احتواء الإعلانات على روابط تتيح للمتقدمين التواصل مع متخذي القرار.
- وضوح عملية التوظيف ودقتها.

## 2- مزايا وعيوب التوظيف الإلكتروني:

يتميز التوظيف الإلكتروني بعدة مزايا وعيوب يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

• **مزايا التوظيف الإلكتروني:** يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وسيلة اتصال مفصلة وعالمي إذ يسمح التوظيف الإلكتروني من خلال المواقع الإلكترونية الخاصة بكل مؤسسة، إعطاء وصف دقيق ومفصل على هته المؤسسات وحتى علة مناصب العمل وكل ما يميزها.
- كما يسمح التوظيف الإلكتروني من خلال هذه المواقع دوماً، توسيع دائرة الاتصال وجعلها عالمية، إذ معظم الإعلانات الموجودة في هذه المواقع تكون موجهة لكل المترشحين في العالم، الذي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة (من شهادات وكفاءة وخبرة... الخ) يعني حدود التوظيف الإلكتروني لا تتمثل في الحدود الجغرافية، وإنما في الحدود المعرفية.
- يوفر التوظيف الإلكتروني مزايا كثيرة إضافية كالقدرة على البحث عن وظائف في مدينة محددة وبراتب معين، وكذلك تستطيع المؤسسات الباحثة عن موظفين تحديد مؤهلات الشخص المطلوب للعمل وخبراته.
- التسريع من إجراءات التوظيف يسمح التوظيف عبر النت بتقليص آجال التوظيف، مقارنة بالتوظيف التقليدي، فهو يمكن من نشر الإجابات للمترشحين بشكل جد سريع.
- يسمح بتخفيض التكاليف حيث أن الإعلانات عن التوظيف في المواقع الإلكترونية الخاصة بالتوظيف تكون أقل من إعلانات الجرائد.

• **عيوب التوظيف الإلكتروني:** إضافة إلى المزايا هناك عوائق تتمثل في:

1- . بوحسان سارة كنزة: مرجع سبق ذكره، ص ص: 103 - 104

- عدم تنوع المؤهلات حيث لم يصل التوظيف الإلكتروني إلى مستوى التوظيف التقليدي فيما يخص تنوع المترشحين من حيث الكفاءات، المهارات والقدرة المعرفية، هذا من شأنه يجعل فئة معينة تحتكر سوق العمل عبر الإنترنت.

- عدم صحة وسداد الأجوبة بحيث يقوم المترشحين بإعطاء معلومات وأجوبة خاطئة في المواقع الإلكترونية مما يؤدي إلى عرقلة العملية التوظيفية.

- اختفاء الطلب الخطي حيث من بين إجراءات التوظيف الإلكتروني ملاً استمارة المعلومات الخاصة بطلبي العمل التي تقوم الإدارة بتصميمها، فهي تكتفي بهذه الوسيلة إضافة إلى السيرة الذاتية التي يمكن تقديمها مع الاستمارة، وبالتالي فمن عيوب التوظيف الإلكتروني اختفاء الطلب الخطي شيئاً فشيئاً إلى انعدامه.

### ثانياً: التكوين الإلكتروني

اقتصر مفهوم تطوير الموارد البشرية في السابق على إمداد الإنسان بالمعارف والمهارات المطلوبة لتأدية عمله بصورة فاعلة، ولكن مع التغيرات المستمرة أصبح التركيز على بناء الفرد الفعال في إطار متغيرات كثيرة خلقتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

#### 1- تعريف التكوين الإلكتروني<sup>1</sup>

التكوين الإلكتروني هو عملية تكوين عن بعد من خلال استخدام شبكة الانترنت أو شبكة الانترنت، حيث تزود الفرد بما يحتاجه من معارف في مختلف الاختصاص، وذلك باستخدام جهاز الحاسوب والصوت، الفيديو، كتب إلكترونية، البريد الإلكتروني.

كما يمكن تعريفه بأنه عملية التكوين باستخدام شبكة الانترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة، إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة، وجود مختصين في العملية التكوينية ومجموعة المحتويات، فعلمية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعلم ويتم ذلك بطريقة سريعة بتكاليف منخفضة بالإضافة إلى اشتراكهم في العملية التكوينية.

الغرض من التكوين الإلكتروني هو زيادة فرص التكوين للجميع والحصول على مؤهلات.

---

1- مهيبيل وسام: مرجع سبق ذكره، ص: 129

## 2- فوائد التكوين الإلكتروني:

- يجمع التكوين الإلكتروني فوائد تعود على الموارد البشرية منها:<sup>1</sup>
- ملائمة ومرونة جدولة الدراسة، مما يمنع الغياب عن العمل.
- هو الحل الأمثل لتكوين الأفراد المتباعدين جغرافيا.
- تحقيق لمبدأ التكوين المستمر لأفراد.
- تدني التكاليف وربح الوقت لعدم التنقل.
- يمكن أن يتم بصورة متزامنة تواصل مباشر بين المكون والمتكون أو بصورة غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقا لوقته وقدرته الشخصية.
- تنمية مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- وهناك فوائد التي تعود على المؤسسة تنحصر في:
- خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عمالة المعرفة.
- تكوين أكبر عدد من العاملين بتكلفة متدنية.
- سرعة نشر الأخبار والتعليمات.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التكوين يسمح بتدعيم صورة المؤسسات في أعين جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء.
- التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتكوين كمصاريف الإقامة والنقل.
- المساهمة في الحفاظ على رأس المال المعرفي في مخاطر تسرب الموارد البشرية.

---

1- سعيد عيمر، التكوين الإلكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص ص: 92 - 93

### 3- معوقات التكوين الإلكتروني:

يواجه التكوين الإلكتروني بعض المعوقات التي تحد من الاستفادة منه:<sup>1</sup>

- نسبة نجاح ضعيفة.

- لا يقدم الإشباع النفسي والذي يحتاجه الكثيرون من العاملين بالشعور بالانتماء نجاح ضعيفة.

- أدى هذا التطور في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتكوين الإلكتروني إلى ظهور مجموعة من العاملين، يقضون معظم وقتهم بالعمل بعيدا عن مراكز القرار، وهم مسيروا عن بعد ولديهم ساعات عمل مرنة، فرض هذا تواجد نوع جديد من المسيرين لتوجيههم.

- هذه التغيرات في تسيير الموظفين ليس من السهل إنجازها لهؤلاء المسيرين الذين اعتادوا على تواجد الموظفين لمهامهم من خلال: الحضور الإلكتروني، إنجاز الأعمال بالأهداف (حجم الأعمال المنجزة، وقت إنجازها، جودتها...)، ومعايير تقييم الأداء.

- كلما زادت المسافة لابد من اتصال أكبر، وهذا يتوقف على بعض المسيرين المتواجدين بالقرب من موظفيهم إلا أن الاتصال مادي فقط، تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعدهم بالبقاء على اتصال من خلال استغلال ادواتها (كاميرا المراقبة، البريد الإلكتروني، الانترنت، الهاتف...) هؤلاء المسيرين الإلكترونيين يكثرون من اللقاءات من خلال عقد الاجتماعات، الاتصالات الإلكترونية في إطار الأهداف التنظيمية لإخفاء عجزهم على التسيير، فهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصال كعامل وحيد لتبادل المعلومات وليس كعامل حقيقي للاتصال.

### 4- سيورة عملية التكوين الإلكتروني:

تتضمن دورة أو تربص التكوين الإلكتروني من حيث الشكل ثلاث مراحل هي:<sup>2</sup>

- المرحلة القبلية: وفيها يتعرف المتكون على مضمون التكوين ومخطط العمل انطلاقا من موقع في الانترنت.

1- مهيل وسام: مرجع سبق ذكره، ص: 13

2- سعيد عيمر، مرجع سبق ذكره، ص: 94

- **المرحلة الوسيطة:** تتطلب توفر وسيط، يتدخل أولا للتأكيد على محتوى المرحلة القبلية ثم لتوضيح النقاط الصعب فهمها أثناء التكوين.
- **المرحلة البعيدة:** تسمح بالذهاب بعيدا في هذه الدورة التكوينية، إذ تبقى الصلة قائمة بين الوسيط والمتكويين، وهو ما يضمن فهما واستيعابا جيدين لمضمون التكوين.

### **المطلب الثاني: تقييم الأداء الإلكتروني:**

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من تطبيقها.

### **أولا: تعريف تقييم الأداء الإلكتروني:**

تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها تقدر جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستثناء إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به.<sup>1</sup>

في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء، تقوم كثير من المؤسسات بتوفير عملية تقييم الأداء الإلكتروني لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء، كتابة تقارير وتوفير التغذية الراجعة للعاملين.

تمكن الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم من خلال الانترنت، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل من له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المؤسسة.<sup>2</sup>

وتبرز أهمية الانترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف حيث بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسبا، وتوفر المؤسسات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم إلكترونية، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تهتم بهذا المجال .

1- علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003 ، ص: 15  
 2- بلحمري سمية: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013 - 2014، ص 86.

ومن أهم الأسباب ازدياد استخدام أنظمة تقييم الأداء الإلكتروني بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف.

### **ثانياً: فوائد تقييم الأداء الإلكتروني:**

- تسهم في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف.
- تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل.
- تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل.
- زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل.
- إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.
- جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين.
- أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمؤسسة ما يسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة.

### **المطلب الثالث: التعويضات الإلكترونية:**

تلعب التعويضات ومنها الرواتب والأجور أهمية بارزة في حياة الأفراد والمؤسسات، لها دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. ويعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المؤسسة من المواضيع الهامة التي لاقت ومازالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل العاملين خاصة مع التطورات التكنولوجية.

## أولاً: نظام التعويضات الالكترونية<sup>1</sup>:

إن أنظمة التعويضات الالكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة الأجور في المؤسسات، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة العامة.

يستعمل خبراء الموارد البشرية القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتها مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغيير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك المتغيرات.

### ثانياً: مهام نظم التعويضات.

إن نظم التعويضات تقوم بالعديد من المهام مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضرية والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون الكترونياً.

بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور.

### ثالثاً: طرق تدعيم نظم الأجور:

يمكن للإدارة الالكترونية للموارد البشرية من تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها:

- إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف خاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل.

- تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية.

- سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموظفين كمنح الحوافز والمكافآت خاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المؤسسات وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الانترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي.

وفي حال فشل الموظف في الاختبار، فقد يكون النظام قادر على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه.

أتمة نماذج النفقات الروتينية، كالتنقل والسفر وغيرها حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الانترنت أو من خلال بوابة المؤسسة، ويقوم بحساب تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور الكترونياً.

1- نفس المرجع السابق، ص ص: 86- 87



## خلاصة

تقوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الاستيعاب والاستخدام الواعي ما يناسب التغيرات التكنولوجية فهي تسعى من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتشغيل المعلومات من خلال معالجتها ونقلها وإيصالها من حواسيب ومعدات حفظ واسترجاع ونقل إلكتروني سلكي ولاسلكي عبر وسائط الاتصال بكل أشكالها وأنواعها تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإحداث التفاعل مع مجمل وظائف إدارة الموارد البشرية.

## قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، مصر، 2002
2. إبراهيم بختي: التجارة الإلكترونية - مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2005
- 3- بشير عباس العلق: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007
4. ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
5. خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ، الطبعة الأولى.
6. راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
7. راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
8. سعد غالب ياسين: أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008
9. سعد غالب ياسين، بشير عباس العلق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 10 . سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 11 . سمين أمين علي: المحاسبة عن رأس مال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأسمال البشري، مجلة المحاسبة. والإدارة، القاهرة، 2003
- 12 . صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي، 2007
- 13 . صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002
- 14 . صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001
- 15 . طارق طه: نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007
- 16 . طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007

17. عامر إبراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة، عمان، الطبعة الخامسة، 2009
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
19. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1995
20. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004
21. عبد الله علي فرغلي موسى: تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007
22. علاء عبد الرزاق محمد السالمي: شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005
23. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
24. علي محمد ربابعة: إدارة المةارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003
25. علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003
26. فريد النجار: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008
27. فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006
28. فلاح حسن عداي: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006
29. قوي بوحنيفة: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، الطبعة الأولى.
30. كمال عبد الحميد زيتوني: تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب نشر وتوزيع، القاهرة، مصر، 2002
31. مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطعة الأولى، قطر، 2005
32. محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
33. محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006

. محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005 ، الطبعة الأولى.

35 . محمد الصيرفي: الإدارة الإلكترونية، دار الفكر، جامعة الإسكندرية، 2005

36 . محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

37 . مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996

38 . مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2001

39 . مهندس محمد جمال الكفاني: الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007

40 . نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004  
أطروحات الدكتوراه

41 . يحضية سملاي: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة .  
الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005  
المذكرات:

42-بلحمري سمية: الموارد البشرية ومدى استفادتها من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجماعات المحلية،  
مذكرة .

مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعل وم التسيير، 2013-2014.

43 . بوحسان سارة كنزة: الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال على تطبيقات تسيير الموارد البشرية في  
المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري  
قسنطينة، 2011-2012

44 . مهيبيل وسام : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل  
شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر، 2011-2012

45 . مراد رايس: أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم  
التسيير، فرع

إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006

46 . بن شيخ كمال: دور التكنولوجيا الحديثة في استثمار كفاءات الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات  
نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2013-2014

## الخاتمة:

لقد تمت المحاولة في هذا البحث تحديد ودراسة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة التغيرات التكنولوجية، فإن إدارة الموارد هي آخر وظيفة من بين وظائف المؤسسة الأخرى التي مستها الثورة التكنولوجية، إذ كان لهذه الأخيرة أثر بالغ الأهمية على إدارة الموارد البشرية بمختلف آلياتها في المؤسسة التي تعتبر المصدر الأول التي تستمد منه إدارة الموارد البشرية الطاقات المتميزة.

أحدثت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثورة جديدة نقلت المجتمعات من عصر جديد يعرف بعصر المعلومات، تتمثل سمته الأساسية في التدفق الهائل للمعلومات وتبادلها عبر مسافات بعيدة بالاعتماد على نظم الحواسيب وما يرتبط بها من تكنولوجيا.

إضافة إلى الآثار التي تنتجها تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تساعد في تنظيم وإدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أول نظام معلومات يهتم بوظيفة الموارد البشرية وبكل ما يخصها من تطبيقات.

كما تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من بين الأنظمة المتطورة التي تساعد على إدارة الموارد البشرية، فالإدارة الإلكترونية من التوظيف، التكوين وتقييم الأداء، أصبحت تشكل وسيلة أساسية في جلب المورد البشرية الذي يتميز بالندرة والأهم من ذلك هو تطويره وتنميته عن طريق الوسائل الحديثة لهذه التكنولوجيا.

وفي الأخير يمكن القول أن التغيرات التكنولوجية كانت لها آثار على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يجعلها أكثر تطورا وتقدما بخطوات عديدة للأمام من الوظائف التقليدية لها. وانطلاقا من هذه الحقائق يمكن صياغة مجموعة من النتائج والاقتراحات التالية:

### النتائج:

اعتمادا على الدراسة النظرية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

1. إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة.
2. أصبحت المعلومات أهم مصدر يستمد من المورد البشري القوي والسلطة.
3. أثر التغيرات التكنولوجية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائلها المختلفة، إذ تعتبر كل الانترنت، الانترنت والاكسترانت الإدارة الإلكترونية وسائل تساهم في إدارة الموارد البشرية وتساعد على توفير أنظمة معلوماتية متطورة تختص بتنميتها وتطويرها.
4. مساهمة استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية.

## الاقتراحات:

بناء على نتائج البحث التي توصلت إليها أقدم توصيات يمكن الاستفادة منها :-

1. ضرورة اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية الذي يضمن للمؤسسات أهداف إستراتيجية طويلة المدى.
2. من الضروري تطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها بالشكل الذي يتطابق مع التكنولوجيا المتقدمة التي يتضمنها عصر المعلومات والتطور المتسارع فيه.
3. لابد من تدعيم الأفراد المختصين في البرامج المعلوماتية وتسيير الشبكة حتى يتم استغلال كل النظم الفرعية لنظام معلومات إدارة الموارد البشرية.
4. يجب على مديرية الوكالة توسيع استغلال شبكة الانترنت.
5. تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، بتكثيف البرامج التكوينية الخاصة بهذه التكنولوجيا، ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها لأقصى درجة .

وفي الأخير يمكن النقل أن على المؤسسة التي تتبنى مثل هذه المشاريع، وأن تكثف جهودها واستثمارها إلى أبعد نقطة ممكنة من خلال إدماجها أحدث الوسائل بصورة متقدمة لتحقيق أقصى ربح ممكن خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.